تعلم استخدام ما تعرفه بالفعل

ستيفين إيه. شتمف و جويل آر. دى لوكا

رسوم: دان شيفيلمان



تعلم استخدام
ما تعرفه بالفعل



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١١

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

Learning to Use What You *ALREADY* KNOW

Stephen A. Stumpf & Joel R. DeLuca

Illustrated by Dan Shefelman




mohamed khatab

المحتويات

تمهيد

ستظل عبارة "أنت تعرف أكثر مما تظن!" عبارة سخيفة إلى أن يتضح مغزاها؛ وهو هدفنا من تأليف هذا الكتاب.

ما نعنيه بمثل هذه العبارة هو أن كيانك الكامل - وهو ما يشمل أكثر من مجرد تفكيرك الواعى - يحتوى على الموارد التى يمكن أن تجنى منها المهارات العملية والحكمة. على سبيل المثال، ما الجزء - من تكوينك - الذى يعرف على وجه التحديد كيف تركب الدراجة؟ ربما لا يكون الجزء الواعى. هل جربت من قبل تفسير المنظومة الحركية التى توظفها مهارة ركوب الدراجة لدى شخص ما؟ أو ما الجزء الذى يقوم بإيقاظك من نومك قبل دقيقتين من انطلاق صوت المنبه؟

يتناول هذا الكتاب موضوع التبصر للحصول على رؤى عميقة؛ حيث إننا نستخدم هذه الكلمة لنقصد بها *البحث فى داخلنا عن الروابط بين الأفكار أو الأشخاص أو الأحداث أو المواقف التى لم تكن مرتبطة من قبل - وتكوين معنى جديد بناءً على هذه الروابط.*

قد تتساءل: "كيف لكتاب عن الرؤى العميقة لأشخاص آخرين أن يفهمنى؟". إننا أول جيل يشهد انفجارًا معلوماتيًا حقًّا فى ظل وجود تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر الشخصى لمواكبة هذا الانفجار. ومع ذلك فإن معظمنا لم يكتشف الروابط بين شذرات المعرفة والخبرة التى عشنا نكتسبها وتراكمت داخلنا، والتى تؤدى إلى بلورة رؤانا العميقة. إننا لم نقض الوقت اللازم للتأمل فى خبراتنا بطريقة منهجية لكى نبنى منها رؤى عميقة دائمة.

هذا الكتاب دليل لزيادة فاعلية فهمنا للحياة العملية. وسوف يحفز هذا الكتاب تفكيرك بشأن الخبرات التى تمتلكها. فبعض رؤانا العميقة

فى هذا الكتاب ستكون مألوفة بالنسبة لك. وبقراءتها تطلق صيحة "الفهم" فورًا، وتخطر ببالك فكرة: "أنا أعرف ذلك!".

بعض الرؤى الأخرى التى نطرحها ستدركها باعتبارها "صيغة أخرى" للرؤى العميقة التى يجيش بها صدرك. ستكون لديك رؤى مشابهة فى جوهرها، لكنك ستعلق عليها بعبارة: "بكلمات أخرى...". إننا نحاول تحفيز رؤاك التى تحتاج إلى صياغتها بـ"كلمات أخرى" من خلال التوضيحات والأسئلة فى نهاية كل لقطة (فصل). وبمجرد أن ترد إليك إحدى الرؤى العميقة، ربما تريد تسجيلها على المستوى العقلى حتى يمكنك إعادة استخدامها، والأفضل من ذلك، أن تسجلها فى الكتاب بينما تتقدم فى قراءته. لديك مطلق الحرية فى إثراء الأشكال أو تدوين الملاحظات فى الأعمدة أو كتابة تعليقات جديدة على الرسومات.

إن قراءة هذا الكتاب تجربة جادة وممتعة. ماذا قد يكون أكثر جدية من طفل يلعب؟ إننا ندعوك لتلعب حقًا مع رؤانا، ورؤاك، العميقة. إن تكوين رؤى عميقة أمر يشبه تكوين صورة بتوصيل مجموعة من النقط بالترتيب. ومع التقدم فى وصل النقط بعضها ببعض، تبدأ ملامح الصورة فى الوضوح، لكن الفرق فقط أن النقط التى ستصل بعضها ببعض فى سبيل تكوين رؤاك العميقة ليست مرقمة.

كيف تستخدم هذا الكتاب
لتزيد فاعليتك إلى أقصى حد

أثناء قراءتك وتصفحك للكتاب، سنشجعك على إيصال النقاط بعضها ببعض، وتكوين بعض الخرائط لرؤاك الشخصية. ربما تفكر فى خرائط النقط هذه كلقطة من اللقطات المتتابعة التى يتكون منها الفيلم السينمائى لحياتك. إننا، فى الواقع، نميل لتصور فصول هذا الكتاب كلقطات من صورة متحركة. اقرأ هذه الفصول بأى ترتيب يحلو لك. اتبع هواك وما يسمح به مستوى طاقتك. وعلى الرغم من أن هناك بعض الارتباط بين الرؤى العميقة التى نتناولها فى اللقطات المختلفة، فإن هذا لا يفترض أن يسبب أدنى مشكلة. ربما يحفزك ذلك

على العودة لقراءة لقطة تخطيتها من قبل، أو ربما يوجهك نحو تكوين رؤى عميقة شخصية متميزة.

إذا كنت تقرأ هذا الكتاب بمفردك، فأحضر قلمًا وورقًا بالقرب منك؛ حيث إن الملاحظات التى تدونها أثناء تقدمك فى قراءة الكتاب تعد فهرسًا ممتازًا لرؤاك التى سوف تتكون على مدار الكتاب. لا تستسلم إذا لم تتمكن فورًا من الإجابة عن جميع الأسئلة الموجودة فى نهاية كل قسم؛ فأحيانًا، تتأخر لحظة "الفهم" للرؤية العميقة ساعات أو حتى أيامًا إلى أن تصل خبرتك بين المزيد من النقاط التى لم تكن واعيًا بها من قبل.

قد يكون من المشجع أن تقرأ الكتاب مع شريك أو زملاء فى العمل؛ حيث ستجد المرح فى تبادل الأفكار بينكم. كما أنه من الممكن أن يقدم الأشخاص الذين يعرفون نمط عملك تقييمهم لطريقة فهمك للأمور. وبذلك يمكنهم أن يشيروا إلى السلوكيات الإيجابية والسلبية التى ربما لم تلاحظها من تلقاء نفسك.

إذا كنت تركز جهودك فى التطوير على مجال معين (مثل إدارة التغيير وتحسين العلاقات بين الأفراد وتطوير الإبداع) فالجأ إلى فهرس الكتاب ليرشدك؛ فقد حاولنا تحديد العلاقات المتبادلة بين أقسام الكتاب فى الفهرس.

وإعادة حل بعض التمرينات أو الإجابة عن بعض الأسئلة بعد أسابيع قليلة أو حدث مهم فى الحياة يمكن أن يكون مثمرًا. قد يحدث كثيرًا بعد أن نمر بتجربة ما أن نصبح أكثر انفتاحًا على التأمل وتوصيل النقاط بعضها لتكوين رؤى عميقة جديدة.

إننا نشعر بالثقة فى أن الرؤى التى يناقشها الكتاب ستكون دليلاً مفيدًا لك فى التفكير، ومن المرجح أن توازى رؤاك الموجودة فعلاً أو تحفزك لتكوين رؤى جديدة. وبينما تستكشفها، ندعوك لمشاركتنا بإحدى رؤاك التى تفضلها لنستفيد منها فى جزء قادم من هذا الكتاب - بالكلمات أو الرسومات أو الصور الفوتوغرافية أو أية وسيلة تنقل هذه الرؤية بوضوح. وقبل استخدام هذه الرؤية، سنتصل بك من

أجل الحصول على إذن كتابى وصيغة للشكر والتقدير (تأكد من إرفاق اسمك وعنوانك ورقم هاتفك مع أية رؤية تشاركنا بها).

شكر وتقدير

نحن نحصل على الأفكار والرؤى التى نشارككم فيها على مرور الوقت من أماكن عديدة، وقد حفزت كتابات مؤلفين آخرين رؤى لدينا. أحيانًا ترد الرؤية عن طريق حدث مررنا به، وأحيانًا تتبلور من خلال التعرف على خبرات غير مباشرة، مثل مشاهدة التليفزيون أو الاستماع إلى الراديو أو ملاحظة الآخرين (خاصة الأطفال). وفى بعض المناسبات، قد تنشأ الرؤية عن تفكير تحليلى؛ شرط أن يكون عقلانيًا ومنطقيًا.

هناك الكثير من الأشخاص الذين أثروا فى أسلوب تفكيرنا، ونحن نتوجه بشكر خاص لكل من يوجين أرنون وزيناس بلوك ورجر دنبار ومايكل كيتسون وبوب ماكدول وكيثى موريس وتوماس مولين وريتشارد شتمف وديل زاند. كما تأثرنا بآخرين من خلال تفاعلاتنا وأنشطة الأعمال التى قمنا بها معهم، ومنهم سوزان برجر سابرا بروك وآن هايدن ودوجلاس هوفستادتر وديفيد كريشر وروبرت لونجمان ولورنا سيمون وكانداس أولفيش وكارين واطسون.

وهناك آخرون ممن ساهموا فى هذا الكتاب، وهم أعضاء فى فريق مجموعة محاكاة مشاريع الإدارة فى جامعة نيويورك: كاثرين أمرين وماريا أنون وديبوراه باروس ومارك بدرشيان وريتشارد جرين وسوزان هينبش ومارى ماكبرايد وسيندى ناكمان ومونيكا شاى.

لا يصل أى كتاب إلى مرحلة الطبع دون مساعدات مهولة وضخمة من المحرر والمراجعين وطاقم دعم كبير؛ ولذا فنحن نتوجه بجزيل الشكر إلى باتريشيا أندرسون ودين جرادوس وتشك كورمانسكى وأندريا ماركويتز وسوى ماككين وستيفين بيرسانتى وإليزابيث سونسون وألان تريست وجون ويليج.

وإننا نقدر على وجه الخصوص دعم أسرنا وأصدقائنا الذين شجعونا وتحملونا طوال سنوات. نحن نشكركم.

ستيفن إيه. شتمف، تامبا، فلوريدا
جويل آر. دي لوكا، فيلادلفيا، بنسلفانيا
دان شينيلمان، نيويورك، نيويورك
مايو ١٩٩٤

مقدمة
قوة الرؤى العميقة فى العمل

الرؤى العميقة هى نتاج عملية الربط بين شذرات المعرفة المبعثرة فى أجزاء مختلفة منا، لتكوّن وحدة متكاملة، حتى نتصرف بما يتفق مع نوايانا. وتتكون الرؤى عندما يرتبط جزآن غير مرتبطين فى السابق، وتتولد ومضة فهم فى لحظة ما. ويحدث ذلك نتيجة تكون روابط عصبية جديدة مدعمة. ويثير تكون الرؤية رد فعل قد يتخذ صورة صيحة تطلقها فى لحظة الفهم، مثل: "وجدتها!" أو"فهمتها" أو"هذه هى!" (تعبيرًا عن ملاحظة ما هو واضح بالفعل)، أو همهمة هادئة. أو قد تأخذ شكل ابتسامة عريضة أو إحناء ظهرك للوراء فى مقعدك مع تعبير عن السرور أو الوقوف للتعبير عن حماسك وتأثرك. تجلب الرؤى البهجة وتمنح العقل القدرة على التفاعل بفاعلية أكبر مع البيئة، وهذا يؤدى إلى النتائج التالية:

- الرؤى العميقة ذات طبيعة شخصية. فعلى الرغم من أنك تستطيع (ونستطيع نحن) مشاركة الرؤية، إلا أنها سيظل لها معنى فريد بالنسبة لكل منا.
- الرؤى عبارة عن روابط متينة نضعها بين أفكار متفاوتة - وهذه الروابط يبدو أنها تنطبق على عدة مواقف.
- الرؤى عبارة عن توضيحات لأفكار كانت محيرة أو مبهمة فى السابق.
- الرؤى عبارة عن فهم مفيد لمواقف معقدة.
- تأتى الرؤى من المعرفة التى اكتسبناها وعلاقتها بالأمور التى مررنا بها (إما شخصيًا أو بشكل غير مباشر).

وكلما زاد العمل والحكمة والخبرة التى يملكها الفرد، زادت فرصة تكون الرؤى. إن المادة الخام التى تتكون منها الرؤى متاحة لكل شخص، لكن بكميات وصور متفاوتة. أما بالنسبة لاستخدامها فى تكوين الرؤى من عدمه، فهذه مسألة مفتوحة.

- تتكون الرؤى من خلال التأمل فى الخبرات الراهنة على ضوء الخبرات السابقة؛ حيث إن عملية التأمل هى التى تسمح بتبلور الرؤى. فبدون التأمل، يقتصر التعلم على الفهم والأفكار الحالية دون الاستفادة من تقييم التجربة.

إن المخ نظام طبيعى للتعلم؛ حيث إنه يحب أن يتعلم. لقد أظهرت الطفرات التى شهدها علم الأعصاب أن المخ عبارة عن نظام شامل يتكون من عدة نظم فرعية، وبعض هذه النظم الفرعية تمتلك معرفة لا تملكها نظم فرعية أخرى. وهذا يرجع إلى حقيقة أن المخ تطور على مدار الأزمنة بطريقة عشوائية نوعًا ما؛ حيث كان جزء من المخ يتطور فوق الأجزاء الأقدم. لقد تطور مخ الزواحف أولاً، وهو موطن الاستجابة لغريزة البقاء برد فعل الكر أو الفر. ثم تكون مخ الثدييات، موطن المشاعر، فوق مخ الزواحف. ثم تكون اللحاء، موطن الفكر والأفكار العقلانية. وكل واحد من هذه الأنظمة الفرعية يعمل وفق أجندته الخاصة وفى أوقات لا يتزامن فيها استخدام هذه الأجندات، وهذا هو ما يجعلنا نرتكب الأخطاء التى أحيانًا تبدو أفعالاً منطقية وسديدة. ثم نعترف بعد ذلك: "أنا مجرد بشر" كنوع من الاستجابة للوقوع فى مثل هذه الأخطاء.

الرؤى هى لبنات البناء التى يستخدمها نظام التعلم الطبيعى لدينا ليوجه سلوكنا، وبمجرد أن ترتبط رؤية معينة بالتجربة، يتم التعلم، وتزداد قدرة الشخص على التصرف بطرق جديدة. ضع فى اعتبارك ما يلى:

متى كانت آخر مرة كونت فيها رؤية عن مشكلة أو شخص أو موقف؟ إذا لم تكن تتذكر ماذا كانت الرؤية، فهل تتذكر الشعور الذى راودك عندما اتضحت لك؟ لقد كان شعورًا جيدًا، أليس كذلك؟ للحظات قليلة شعرت أنك بشكل خاص واع وحساس وقادر على رؤية منظور معين، وربما حتى تكون متمكنًا وماهرًا وحاد الذهن. نحن جميعًا نحتاج إلى هذه المشاعر لنواكب بفاعلية هذا العالم المعقد والمتغير، والذى أحيانًا ما يبدو مستعصيًا على التحليل ومنيعًا أمام التفكير المنطقى.

إن الاهتداء إلى رؤاك يتم ببساطة: لقد مررت بالكثير من فترات العمل المكثف، ووصلت إلى فهم شخصى للعمل والحياة والعلاقات الاجتماعية خلال ذلك. لذلك اسأل نفسك:"ما الرؤى التى كونتها من أنشطتى وإنجازاتى وخيبات أملى الأخيرة؟ قد ترد إلى ذهنك الكثير منها. ونأمل أن نحفز تفكيرك بشأن رؤاك بمشاركتك بعض رؤانا.

وطريقة تنظيم هذا الكتاب تحاكى عملية الانتقال من *الرؤية إلى التعلم*. وكل فصل (الذى نتصوره *كلقطة* فى شريط نيجاتيف فيلم) يبدأ بطرح رؤية ثم يقدم *سياقًا (قصة)* للتأمل، ويلخص السياق فى *بيان الدرس* ليعيد تقديم النقاط الرئيسية، ويختتم *بأسئلة* لتحفيز رؤاك.

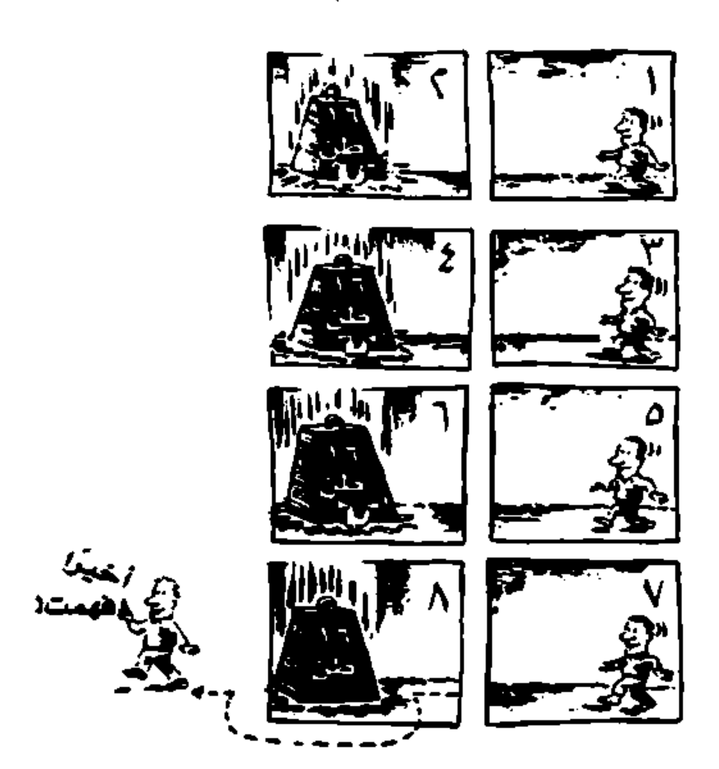
ونظرًا لأن الرؤى هى تبسيط لظاهرة معقدة، فمن الممكن التعبير عنها فى جملة قصيرة. نحن نتشارك رؤانا بطرحها فى عنوان اللقطات. ويتم توضيح الرؤية من خلال القصص التى تعكس خبراتنا ومعرفتنا السابقة. وبتوضيح الرؤية من خلال مثال، نقدم سياقًا أكثر ثراءً لتطوير رؤيتك. ونحن نفعل ذلك بطرق مختلفة، بناء على طبيعة الرؤية المطروحة والكيفية التى وصَّلنا بها فى البداية بين النقاط. وقد نثبت رؤية ما بتقديم أمثلة قصيرة أو حكايات، أو بوصف موقف مفصل أو القياس على صورة أخرى أو وضع الرؤية فى إطار يمكن إدراكه. كما نستخدم الرسومات كنوع من التمثيل البصرى للسياق، أو لتقديم الرؤية "بكلمات أخرى". لقد صممنا بعض "الشخصيات الهامشية" لإضافة شعور بالبنية والشخصية للرؤى. لا تبزغ الرؤى فى البداية دائمًا فى صورة كلمات - ربما تبدأ كصور أو تصورات أو عواطف أو مفاهيم

مجردة. لقد حاولنا مشاركة رؤانا، وتحفيز رؤاك من خلال التنوع فى وسيلة تمثيلها.

وقد قدمنا فى نهاية كل لقطة *بيان الدروس* ليقوى الرسالة الأساسية للرؤية ويذكرنا بها؛ حيث إن رؤاك وقدرتك على تكوين الرؤى ستتميز باتباع العملية التالية: عبر عن رؤيتك وصِفْها وثبتها فى معرفتك وخبرتك (من خلال عملية التأمل التى تجد من خلالها أمثلة تدعم الفرضية الرئيسية للرؤية)، وأخيرًا صغ بيانًا ملخصًا للدرس الذى تعلمته. ونختتم كل فصل *بأسئلة* لنبدأ هذه العملية التى تتلخص فى التوجه من الرؤية إلى التعلم.

قد يبدو ترتيب اللقطات فى البداية فوضويًا. وبطريقة ما، فإن هذا الترتيب تطبيق لنظرية الفوضى - لا يتضح النظام فورًا، لكنه ربما يظل موجودًا. إن الرؤى ليست مرتبة ولا يمكن التنبؤ بها، وكما تنص نظرية الفوضى، قد يكون هناك ترتيب خفى يمكن إدراكه بمرور الوقت. فما الموضوعات التى تخطر ببالك؟

١ تظل الحياة تكرر نفسها إلى أن تتعلم



هناك شخص نعرفه يعانى من صعوبة في النهوض من نومه للذهاب للعمل كل صباح. ليس ذلك لأنه يكره العمل - بل على العكس - وليس ذلك لأنه يكره التوتر المصاحب للاستعجال أو تأخره عن العمل أو الاستماع إلى شكوى زوجته أنه سوف يتأخر. لكن لا شيء يتغير. بصرف النظر عما يشعر به في الصباح وما تقوله زوجته. ستظل الحياة تكرر نفسها إلى أن يتعلم. يتعلم ماذا؟ يصعب على شخص آخر أن يجيب

عن ذلك. ربما يجب أن يتعلم أنه إذا خلد إلى فراشه مبكرًا، فسوف يستيقظ بسهولة أكبر. ربما يجب أن يتعلم أن عليه أن يقلل مدة حمامه الصباحي إلى عشر دقائق، أو يقلل وقته الضائع إلى خمس دقائق، أو أن يضبط منبهه على موعد أبكر. لكن ما يمكن أن نقوله إنه سيظل يمارس نمطه غير المريح إلى أن يتعلم كيف يتوقف عنه.

ما التعلم؟ هل هو تعليم؟ توجيه؟ دراسة؟ تمرين؟ حفظ؟ كل هذه الأنشطة تسهل عملية التعلم، *لكنها ليست تعلمًا*. التعلم - كما سوف نرى - هو المعرفة والمهارة المكتسبة التي نحصل عليها - بوعي أو بدون وعي - والتي تغير سلوكياتنا. إذا لم نفعل الأمور أو لم نستطع فعلها بشكل مختلف نتيجة لتعليمنا ودراستنا، فماذا تعلمنا؟ ربما نعرف أكثر (أحيانًا يُسمى اكتساب المعرفة)، وربما نشعر بشكل مختلف (يسمى أحيانًا الوعي العاطفي)، لكن دون الممارسة، ودون فعل الشيء الذي تعلمناه بشكل حقيقي، هل نكون تعلمنا شيئًا حقًّا؟

معظم ما نتعلمه يهدف إلى منحنا المعرفة - الحقائق والمعلومات التي يعتقد المعلمون والعلماء والمؤرخون أنها صحيحة في الوقت الذي ينقلونها فيه. وقد نشعر نحو هذه المعلومات بانبهار أو ملل. وربما تعتمد استجابتنا لها على اهتماماتنا والمناخ التعليمي والمعلم في الوقت الذي نتلقاها فيه. إذا كنت مثلنا، فربما كان التعليم الذي يأخذ شكل الحفظ من أجل النجاح في الاختبارات غير سار وممل ويثير ضغوطًا سلبية. وعندما تتبصر فيه لاحقًا، لا تجده تعليمًا على الإطلاق؛ حيث لا تستخدم أو تتذكر منه اليوم إلا القدر القليل. وعندما تتأمل في تعليمك أو توجيهك أو تمرينك أو دراستك، هل تراها مجرد طقوس أكثر من كونها تعليمًا؟ ما القدر الذي تتذكره أو تستخدمه من التعليم الرسمي الذي تلقيته؟

مع أنك تعرفتنا كمؤلفين، فإن لنا "وظائف"أخرى: "جويل"طبيب، و"ستيفن"مهندس كيميائي - محصلة ما لدينا جميعًا هي عشر سنوات من الدراسة الجامعية والدراسات العليا في العلوم التجريبية. وكل ما نتذكره هو طريقة التفكير العلمي وحقائق علمية قليلة (بعضها نكتشف

أحيانًا أنه لم يعد دقيقًا)، وحوالى ٥٠ مصطلحًا يبدو أنها تجاوزت الكتب التى تعرفنا من خلالها على هذه المصطلحات فى أول مرة. ويبدو الآن أنها تنطبق على الأنشطة اليومية.

ونظرًا لكوننا معلمين ومستشارين، فقد أتيحت لنا فرص كثيرة لنبحث فى التعلم الذى يحصل عليه الآخرون. من بين آلاف الأشخاص الذين ناقشنا معهم موضوع التعلم، يقدر معظمهم أنهم قادرون على تذكر حوالى نصف ما تلقوه فى مرحلة التعليم الابتدائى، وربع ما تلقوه فى مرحلة التعليم الثانوى، والقليل مما اكتسبوه فى المرحلة الجامعية والدراسات العليا بعد عام أو اثنين من استكمالهم للتعليم (وهى حقيقة مخيبة لآمالنا، نحن أساتذة الجامعة). ألا يجب أن تكون هذه النسب معكوسة، مع زيادة نسبة التعليم المكتسب من المرحلة الجامعية؟ ربما لا، فالتعلم عملية تراكمية غالبًا؛ فلن يكون من الممكن أن نقرأ الكتب المدرسية الخاصة بالمرحلة الثانوية إذا لم نتعلم كيف نقرأ ونكتسب بعض المفردات اللغوية القوية فى مرحلة التعليم الابتدائى، ولا كنا سنفهم مناهج التفاضل والتكامل التى درسناها فى الجامعة لو أننا لم ندرس الجبر فى التعليم الثانوى.

غالبًا ما تقدم النظم التعليمية المعلومات بطريقة تأخذ شكل الطقوس، لأن مشاركة المعرفة واكتسابها من خلال تلقينها وتقييمها بشكل جماعى أسهل من ممارسة الخبرات والأنشطة التى تحفز التعليم الفردى، وبالنسبة للكثيرين منا، ركزت النظم التعليمية على الحفظ. إن حفظ الحقائق مهم لنقوم بوظائفنا فى المجتمع، لكنه عمل شاق. وعندما يصبح التعليم عملاً شاقًا، نتوقف عن الاستمتاع به ونبدأ فى التفكير فيه على أنه جزء منفصل من الحياة، فنبدأ فى فقد ما تعلمناه فى صغرنا - وهو أن كل يوم ملىء بفرص التعلم التى يمكن أن تكون مثيرة وتشحن طاقتنا، ومن ثم نبدأ فى التعامل مع التعليم على أنه عمل - شىء نجبر على القيام به لمدة معينة من اليوم ثم نتركه وراءنا عندما نعود إلى منازلنا.

لحسن الحظ، فإن الحياة أكثر حكمة منا أثناء معظم فترة تعليمنا الرسمي، وعندما تريد لنا الحياة أن نتعلم شيئًا ما، فإنها تتطلب أن نفعل الأشياء على نحو مختلف. فإذا لم نفعل، فإن الحياة ستكرر الدرس إلى أن نفعل ذلك؛ حيث إن الحياة تظل تعطينا الدروس بإصرار.

قد يفسر البعض وجهة نظرنا نحو التعلم بأنها تعنى أن كل تجارب الحياة هي أحداث تأخذ شكل التعليمات، وأنك بجمع أكبر قدر ممكن من الخبرات، ستصبح أفضل تعليمًا - وليس الأمر بهذه الصورة بالضرورة.

فإلى أن نربط بين الخبرات ونجد الأنماط المشتركة بينها، أو نضع الخبرات فى سياقات إضافية إلى تلك التى وقعت فيها هذه الخبرات، ليس من المرجح أن يحدث التعلم. إن دورنا فى عملية التعلم أكثر نشاطًا بكثير من مجرد حفظ الحقائق وجمع الخبرات. إننا نقرر باستمرار ما الخبرات التى نسعى لاكتسابها وما الأسئلة التى نسألها، وما المواقف التى نكتشفها، ثم نحاول أن نجيب عن السؤال: "ما الذى يعنيه هذا بالنسبة لى؟".

وقد تسأل: "ما السبب فى أن التعليم لا يساعد الناس أيضًا على ربط خبراتهم لتحقيق تعلم أعمق؟". لا نعرف الإجابة على وجه اليقين؛ فالتعليم الرسمي يمكن أن يساعد الناس على تكوين رؤاهم الداخلية؛ لكن لا يبدو أن هذا ما يريد أن يفعله معظم المعلمين فى نظم التعليم الرسمى ولا هذه النظم نفسها. تبدو النظم التعليمية من الصف الخامس وصولاً إلى ما بعد التعليم الثانوى أكثر تركيزًا على نقل الحقائق والمعرفة المرتبطة بمجالات معينة عن تطوير عملية التبصر الشخصى.

كانت هذه خبرتنا، فما هى خبرتك؟

ربما نتعلم من الحياة، لكن المعلمين في حقيقة الأمر هم نحن. إن الحياة ليست هي المعلم؛ وإنما هي الدروس.

---

١. تأمل في موقف وقع لك حديثًا مع زميل أو شريك حياة أو طفل. ما الذي حدث في هذا الموقف وكان "تكرارًا" لمواقف عديدة وقعت قبل ذلك؟

(إذا فكرت في شيء سلبي، ادفع نفسك لتفكر أيضًا في شيء إيجابي، والعكس). دوّن السلوكيات "المتكررة" في القائمة التالية:



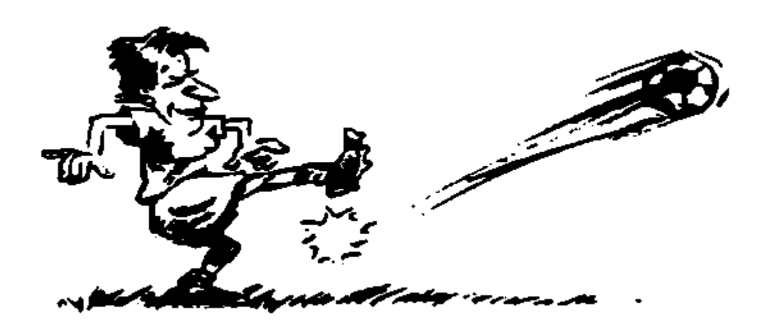




٢. ما الدروس التي ربما تحاول هذه السلوكيات المتكررة أن تنقلها؟

٣. ماذا تستطيع أن تكتشف من الأنماط التي يحتوي عليها هذا الموقف؟ ما الذي يمكنك تغييره في هذه الأنماط؟

٢ استغرق فى حالة التدفق لتعيش أفضل التجارب



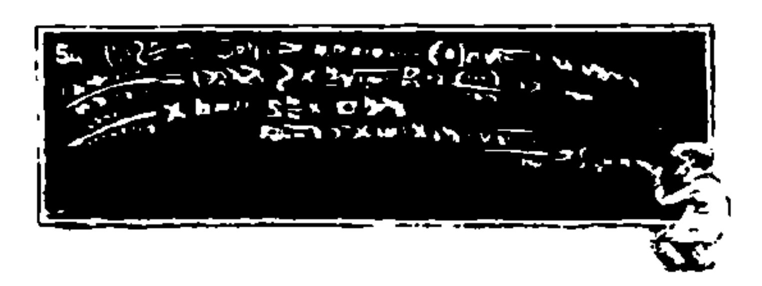
تأمل لمدة دقيقة فى أفضل التجارب التى مررت بها فى حياتك. متى حدثت؟ ماذا كنت تفعل؟ بم كنت تشعر؟ إن أفضل لحظات حياتنا هى تلك التى نستغرق فيها بدنيًا أو عقليًا فى شىء ذى مغزى ويمثل تحديًا على المستوى الشخصى. قد تأتى هذه اللحظات أثناء محاولتنا حل مسألة فى نشاط تجارى أو مراجعة فصل فى كتاب أو السباحة فى سباق ٨٠٠ متر. ونحن نراها فى الآخرين عندما يفعلون شيئًا مثيرًا بالنسبة لهم.

يعرِّف كتاب "ميهالى سيكسزنتمهاليا" *FLOW:The Psychology of Optimal Experience* هذه اللحظات بأنها *التدفق*. وقد توصل بحثه إلى أنك تصل إلى هذه الحالة عندما:

- تواجه مهام لديك فرصة فى إكمالها، و...
- تكون قادرًا على التركيز على ما تفعله، و...
- يكون للمهمة أهداف واضحة، و...

- تقدم المهمة تقييمًا فوريًا للأداء، و...
- تتصرف بانشغال عميق غير مرهق، يحجب عن وعيك الجوانب الأخرى في الحياة، و...
- تشعر بالسيطرة على أنشطتك.

ومن الآثار الفورية للتدفق أن اهتمامك بنفسك يتلاشى أثناء هذه الحالة، ليظهر بعد حين فى صورة أقوى؛ وأن يتبدل شعورك بالوقت - أحيانًا تشعر بأنه قصير للغاية، وأحيانًا بأنه طويل للغاية.



لقد استمرت أطول فترة تدفق يتذكرها "ستيفن" لمدة حوالى ثمانى ساعات - فى مسألة فى الفيزياء (وقد كان تخصصه فى الهندسة الكيميائية!). وكما يتذكر "ستيفن": "لم أتوصل مطلقًا إلى الحل المذكور فى الكتاب لهذه المسألة، لكن ربما تعلمت معظم منهج الفيزياء لهذا الفصل الدراسى فى هذا اليوم. لقد أصبحت مستغرقًا تمامًا فى سيناريوهات وعمليات تفكير متنوعة لحل هذه المسألة المعقدة. وقد شعرت بشعور رائع عند العمل بجد وبلوغ أقصى درجات قدراتى متطوعًا لإنجاز شىء ما. إننى لم أكن أحشو عقلى من أجل اختبار. فى الواقع، فإنى أواجه صعوبة فى الوصول إلى حالة التدفق عندما أذاكر من أجل الاختبارات لأن التوتر يشتتنى. وأنا لا أعتقد أنه يمكن دفعك للوصول إلى حالة التدفق، لكن مع ذلك يمكنك أن تحثها على الحدوث".

إن حالة التدفق مثمرة وممتعة؛ حيث إن المكافأة العميقة التى

نمنحها لأنفسنا أثناء وبعد حالة التدفق محفز هائل للنشاط في المستقبل. إن الوصول إلى حالة التدفق يمكن أن يتم دون عناء - مثل الاستغراق في لعب إحدى ألعاب الكمبيوتر، أو قد يتضمن جهدًا هائلاً ليحدث أثناء أداء بعض المهام مثل إتقان لحن موسيقى صعب أو إعداد وجبة صعبة للأصدقاء، أو الجري في الماراثون. يعلق "لاري برايد" وآخرون من أعظم الرياضيين على أدائهم المذهل بأنه يحدث عندما يصلون إلى حالة التدفق. إنهم يقدمون مستويات الأداء المثالية بجهد أقل من المتوقع.

إن الجميع يصلون إلى حالة التدفق، لكن لا يدرك الجميع أنهم وصلوا إليها. كما أننا لا نسعى بإرادتنا للوصول إلى حالة التدفق بالقدر الذي باستطاعتنا. وفي الغالب للأسف، يكون التدفق مجرد حالة تحدث فحسب - يقاطعها في الغالب شخص أو شيء لا يدرك السعادة التي نشعر بها. ومع ذلك، فبفهم مفهوم التدفق، وبتهيئة الظروف التي تؤدي إلى الوصول إليه، ربما نستطيع قضاء وقت أكثر في حالة التدفق بدلاً من انتظار أن تحدث.

إدراكك لخبراتك الشخصية التى تصل فيها إلى حالة التدفق، ثم اعتناق عملية التدفق وبناؤها يؤدى بشكل هائل إلى الإشباع الشخصى

---

١ . أميل للشعور بالوصول إلى حالة تشبه التدفق عندما أقوم بـ (ضع دائرة حول جميع الاجابات التى تنطبق عليك):

الهرولة أو السباحة أو ركوب الدراجة أو المشى على سبيل الرياضة
صيد السمك أو الصيد البرى أو ركوب الخيل على سبيل الرياضة
قراءة كتاب جيد
كتابة خطاب لصديق

محاولة إصلاح مشكلة تقنية
لعب الرياضة، أية رياضة؟ ....
مشاهدة الرياضة، أية رياضة؟ ......

العزف على آلة موسيقية

التحدث إلى ...
تنظيف ...
القيام بـ ...
الاستماع إلى ...



٢. متى تشعر بحالة التدفق في مكان العمل؟ اذكر الأمور التي تجعلك تصل إلى حالة التدفق.



٣. ماذا يمكنك أن تفعل لتصل أكثر إلى حالة التدفق في مكان العمل؟

٤. متى يكون التدفق شرطًا أساسيًا في موقف في العمل؟



٣ تتبع مصادر طاقتك



يمتلك الناس الطاقة للقيام ببعض الأنشطة دون غيرها، وربما تظن أنهم يستطيعون تحديد الأنشطة التي تكمن فيها طاقتهم، لكن هذا نادرًا ما يحدث؛ حيث إننا بحاجة إلى مراقبة سلوكنا لتحديد الوجهة التي تقودنا إليها قوانا الداخلية.

اسأل نفسك أين تكمن طاقتك، عندما لا يكون هناك ضغط، ما الذي يحفزك؟ ما "محفزات النشوة الطبيعية" لديك؟ من أين تنشأ الإشارة؟ ما مصدر طاقتك وماذا تفعل بها؟ نحن نعرف سيدة تستمد طاقتها من الموسيقى، وخاصة موسيقى الجاز. إنها قد تستمع إلى الموسيقى بإفراط، بحيث تحجب المؤثرات الأخرى تمامًا. وبعد الاستماع إلى ألبوم موسيقى أو زيارة ناد للموسيقى، تكون في كامل طاقتها للقيام بالأشياء الأخرى - كأن تتصل دون ترتيب بأحد العملاء المتوقعين لترى ما إذا كان بالإمكان ترتيب لقاء له أم لا.

ويستمد صديق آخر طاقته من مشاهدة الأفلام فى دور السينما - وليس التليفزيون. لا بد أن هناك سرًّا ما يحيط بدور السينما والشاشة الكبيرة وجاذبية أجواء المرض. فهذا الصديق يمكن أن يشاهد فيلم الظهيرة ثم يعود إلى المكتب ليعمل أربع ساعات بأداء عالى الجودة.

تنشأ الطاقة من قوة دافعة فى داخلك. وتحركك قوتك الدافعة من الفضول السلبى إلى الاكتشاف الإيجابى وبذل الجهد. *ما الذى يحركك من حالة إلى الحالة التالية؟* ربما يكون محفزًا واحدًا، أو عدة محفزات قليلة، لكن القليل من الناس لديهم عدد غير قليل من القوى الدافعة. الأرجح أن تكون قوتك الدافعة استجابة غريزية أو حدسية أكثر منها مكتسبة أو مخططًا لها. تسافر أسراب الطيور فى الشتاء إلى الأجواء الدافئة - لابد أن لديها طاقة داخلية للقيام بهذه الرحلة تجعلها تكملها حتى النهاية. وعداءو الماراثون وصانعو الصفقات فى التعاملات البنكية الاستثمارية والموسيقيون وغيرهم كثيرون يجدون طاقة للاستمرار.

إن قيمة تحديد مصدر طاقتنا ليست مهمة فى الظروف العادية. فعندما تكون الظروف عادية، ربما تكون لدينا طاقة أكثر من التى نستخدمها بفاعلية؛ حيث إننا نكون بحاجة إلى معرفة قوانا الدافعة من أجل الأوقات التى نعانى فيها من البطء والأوقات التى نشعر فيها بأننا فى مأزق. إن الوصول إلى قوانا الدافعة فى هذه الأوقات هو ما سيجعلنا قادرين على الاستمرار، وحتى أحيانًا نحقق ازدهارًا. ويلمس كتاب "مارشا سينيتان" *Do What You Love, The Money Will Follow* هذه النقطة بشكل جيد.

على مدار عدة ندوات، طلبنا من مئات الأشخاص تحديد مصدر طاقتهم. وقد واجه ٦ من كل ١٠ صعوبة فى فعل ذلك إلى أن حصلوا على وقت للتأمل بعمق فى حياتهم. إذا لم تتمكن من تحديد قوتك الدافعة على الفور، فافعل الآتى: سجل، فى مفكرة، ما تقوم به وما تشعر به أثناء القيام به لمدة ثلاثة أيام، بما فى ذلك يوم العطلة الأسبوعية. فى بداية كل ساعة، سجل الأحداث التى استمرت أكثر من دقيقتين فى الساعة السابقة فى المفكرة. وبناءً على هذه المعلومات، اسأل نفسك:

"لماذا أفعل هذه الأشياء؟"، و"ما الأنشطة التى كانت تحت سيطرتى؟".
و"ما الأنشطة التى كانت ترفع معنوياتى وتشحن طاقتى؟".

إن القيام بذلك سوف يكون قاعدة معلومات سيعمل عليها حدسك.
وبالبحث عن أنماط فى الأنشطة والدوافع، ستتمكن من تحديد القوى الدافعة - تلك القوى التى تمدك بالطاقة لفعل المزيد. اتبع مصادر طاقتك كلما سمحت لك الظروف.

إن اتباع المصادر الطبيعية لطاقتنا يسمح لنا بإنجاز المزيد من الأشياء التي نقدرها، وأن نستمتع بذلك وأن نقلل من إهدار طاقتنا لأدنى درجة.

١ . على الرغم من أن القوى الدافعة تختلف من شخص لآخر، فإن بعض أهم القوى الشائعة هي:

- الرغبة في إتقان كل ما أفعله.
- الرغبة في إتقان نشاط معين.
- الرغبة في أن أكون مع الناس.
- الرغبة في المشاركة في حدث ما .
- الرغبة في مساعدة الناس.
- الرغبة في إتقان مجال معين.
- الرغبة في تجنب الفشل أو الرفض.
- كسب تقبل الآخرين.
- كسب تقدير الآخرين.
- التمتع بالكفاءة الذاتية.
- امتلاك ثروة.
- استخدام مهارة معينة.
- التمتع بالحرية أو الاستقلالية.
- الحصول على وقت خاص للتبصر.
- الرغبة في مشاركة الأفكار والأشياء الروحية.

هل قوتك الدافعة ضمن هذه القائمة؟ إذا لم تكن كذلك، فما هي مصادر طاقتك؟

٢. يصبح العمل نوعًا من اللعب عندما أكون .....

٣. أحصل على أكبر طاقة من فعل ....
.... أثناء وجودي في مكان العمل.

٤. اكتب قوائك الدافعة على بطاقة وضعها في مكان بحيث تتذكرها بها:

تتبع مصادر طاقتك!

٤ عدم الانسجام ليس فشلاً



مع الكثرة الهائلة فى المهام المختلفة والمجالات التى يتم فيها العمل، لم يعد مقبولاً أن يصبح أحد فاشلاً بشكل شخصي. صحيح أن لكل منا حدودًا معينة؛ لكن الحدود ليست بالضرورة نواقص بحاجة إلى إصلاح؛ فعلى الجانب الآخر، يملك الجميع اهتمامات ومهارات وقدرات متميزة، وكل شخص لديه مواهب، *ولكن النادر هو استعداد الشخص لاتباع مواهبه إلى المصير المجهول الذى قد تقوده إليه.* ومن المؤكد أن جلب الإحباط لأنفسنا بسبب ما نعجز عن فعله - والذى نسميه نواقص - أسهل من البحث عن طرق أو شق طرق لاستغلال المواهب التى لدينا. لو أن البطة الصغيرة القبيحة حاولت إصلاح نفسها بناء على رأى "الآخرين". لما اكتشفت أبدًا أنها بجعة جميلة!

ولكى نتغلب على إحباطنا الذاتى، نشأ مجال استشارات الحياة المهنية. والوظيفة الأساسية لهذا المجال هى مساعدة الناس بمختلف مستويات أهليتهم على القيام برحلتهم نحو مواقع مختلفة تتطلب مهارات متميزة. إن مهمتها هى إيجاد توافق مريح بين مواهب الشخص ومتطلبات الوظيفة.

ونظرًا لأن التغيير هو الحال الثابتة للناس والمهام على السواء، فإن التوافق بين الفريقين ليس شيئًا يحدث مرة فى العمر؛ حيث إن التوفيق بين المهارات والاهتمامات من ناحية والمهام من ناحية أخرى عملية مستمرة. أحيانًا يكون التوافق قويًا على نحو خاص، وأحيانًا لا يكون كذلك، لكن الهدف يظل واحدًا - البحث عن المهام والمناصب التى ترجح كفة نقاط القوة أولاً وقبولها، ودعم تطوير المجالات التى نحتاج إلى تعزيزها ثانيًا.

ومع وفرة الاستشارات المتاحة اليوم فى مجال التنمية الشخصية وتطوير الذات، فإننا نتردد فى التقليل من أهمية البحث عن المهام التى تحقق التطوير الشخصى. ومع ذلك، فما أفضل ما يناسبك؟ وهل الأسهل والأكثر إنتاجية أن ترجح نقاط قوتك وتتمل ما يأتى بشكل طبيعى بدلاً من التركيز على حدودك؟ إن الهاجس المخيف الذى يلقى بظلاله على فلسفة ترجيح نقاط القوة يتمثل فى السؤال: "ماذا لو لم يكن أحد يقدر مهاراتى؟ وماذا سأفعل حينئذ؟". إن هذا الهاجس يدفعنا لتطوير المزيد من المهارات بدلاً من البحث عن طرق ومقاصد أخرى لاستغلال مهاراتنا التى نستمتع بها بالفعل. "تينا ترنر"مغنية موهوبة فى موسيقى الـ"بلوز" - وهى مهارة بدأت تطورها من خلال الغناء الكورالى فى شبابها. لقد تعلمت استخدام موهبة موجودة لديها بطرق جديدة لجمهور مختلف. وبالمثل، استفاد "جويل" من دراسته للفيزياء فى تحليل القوى والقوى المضادة لجهود التغيير المؤسسى، واستطاع من خلالها أن يصبح ممارسًا فى مجال التطوير المؤسسى. لقد تعلم استخدام موهبة موجودة بالفعل بطرق جديدة أيضًا.

وقد شاركت مديرة فى شركة أمريكان إكسبريس بخبرتها ورؤيتها العميقة لها:

"لقد عملت تحت إدارة رئيسين فى العام الماضى، وقد انتقدنى كل منهما كثيرًا لمهمة كانت جزءًا من وظيفتى ولم أكن أقوم بها على النحو الذى أراداه - وهى مهمة روتينية نمطية تتطلب تذكر المصطلحات الخاصة والتفاصيل. وعندئذ قررت أن أبحث عن دورة أو زميل يساعدنى على تعلم التفاصيل واكتسابها، ثم هبطت علىّ لحظة الفهم: "لماذا أفعل ذلك؟ أنا لا أحب هذا النوع من العمل من الأساس، وإذا أصبحت بارعة فيه، فسوف يكلفوننى بتعلم المزيد منه".

"قررت أن أبحث عن الزميل - ليس لأتعلم منه، ولكن لأشركه فى المهمة. أصبح هذا الزميل الآن يضطلع بمسئولية المهمة، وأصبحت المهمة تتم على ما يرام. أصبح رئيسى راضيًا، وأصبحت أنا أيضًا راضية، وهذا الزميل الذى اضطلع بالمسئولية عن هذه الوظيفة أصبح سعيدًا لتقدير مزيد من الناس لمهاراته وملاحظتهم له".

ليس القصد من *السعى للعثور على الانسجام* أن نعتقد أننا لا يجب أبدًا أن نؤدى مهمة ما ليست لدينا أهلية لأدائها أو لا نعرف مقدار أهليتنا لها. إن تجربة أشياء جديدة هى الطريقة التى نقرر بها غالبًا مدى أهليتنا. إن نجاحاتنا وأخطاءنا هى التى تجعلنا نعرف الأمور التى نجيد القيام بها؛ حيث إن نجاحاتنا هى التى تبقى الشعور بالذات حيًّا فينا. وتساعدنا الأخطاء على أن نظل نتعلم. فالأخطاء يمكن أن تكون بداية عملية اكتشاف. وتكرار الأخطاء دون التعلم أو تغيير المهام ربما يؤدى إلى الفشل. والفشل يمكن أن يكون تجربة إنسانية موهنة: حيث إنه يمكن أن يسلبك طاقتك ويضعف اهتماماتك!

من لا يتعلمون من أخطائهم محبطون، وبقيتنا في رحلة إلى مواقع تلائم اهتماماتنا وقيمنا ومستويات أهليتنا

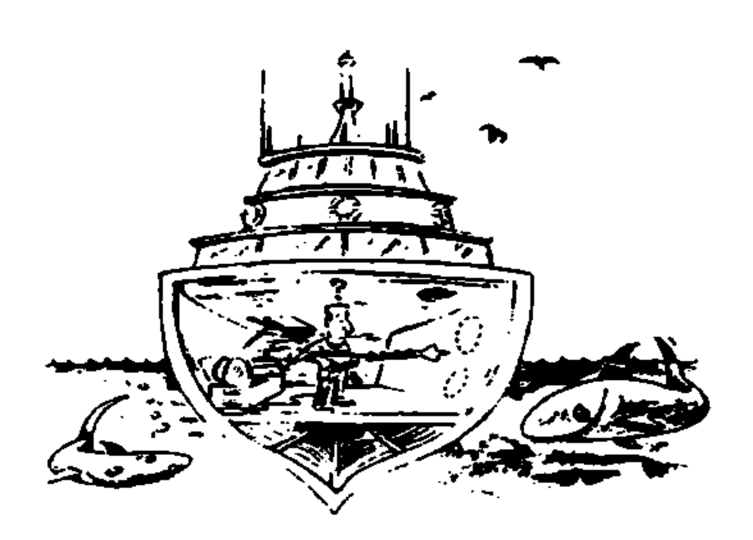
---

١. كانت آخر نقطة وصلت عندها إلى مواقع تنسجم مع اهتماماتي وقيمي وأهليتي هي ...

٢. كانت المهارات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الهدف هي ...

٣. ما الذي يحدث في العمل هذا الأسبوع ويتطلب استخدام مهاراتي؟ كيف يمكن أن أساهم؟

٥ إذا كنت تحصل على النتيجة المطلوبة من المرة الأولى كل مرة، فأنت لا تخاطر بما يكفى



الجودة الشاملة هى التحدى الخاص بعقد التسعينات من القرن الماضى. هناك سعى دائم لتحسين الجودة مع تقليل الأخطاء طوال مراحل العملية. كان التحدى فى عقد الستينيات هو "عدم وجود عيوب". وفى السبعينيات "الكفاءة". وفى الثمانينيات "الكفاءة والفاعلية". إذن، فقد ركزت المؤسسات على القيام بالأمور "بالطريقة الصحيحة". لكن كيف يؤثر هذا التوجه على النمو الشخصى والتعلم وجعل العالم أفضل؟

الجودة الشاملة صيحة معركة مناسبة للمؤسسات التى تحدد أهدافها الرئيسية فى حصة السوق والأرباح. لكنها تبدو أقل ملاءمة

كصيحـة معركة بالنسبة لعمليـات التنمية البشريـة والاكتشاف. يشعر بعض الناس بالانزعاج عندمـا يسمعون عبارة "الجودة الشاملة"؛ فهى تصـور لهم أنها تنطوى على البحث عن أفضـل طريقة للقيام بشىء ما ثم القيام به بهذه الطريقة، ربما إلى الأبد.

إذا لم يكن السعى وراء تحقيق الجودة الشاملة هو الأمر المثير بخصوص النمو الشخصى والتعلم طوال الحياة، فما هو إذن؟ إننا نعتقد أنه الاكتشاف والاستكشاف وتجربة أمور جديدة، والتوصل إلى فهم المزيد عن الحياة - عقليًا وعاطفيًا. وتتطلب هذه النتائج درجة ما من التجربة والخطأ. والحقيقة الواضحة هى أنه ليس كل شىء سيتم على نحو ممتاز فى كل مرة؛ حيث لا يمكن تجنب مخاطرة ارتكاب أخطاء إذا كنا سنجرب شيئًا جديدًا.

فى معظم الأنشطة التى يتم فيها تقييم الأداء بالنسبة للمقاييس الموضوعية للأداء السابق - مثل الجرى والسباحة والوثب العالى، أو الوحدات المنتجة من نشاط إنتاجى - تكون القفزات الحقيقية للأمام ناشئة عن تغييرات فى الطرق التى تتم بها الأمور بشكل تقليدى. ومثل هذه التغييرات لم تظهر اعتباطًا، بل بدأ شخص ما - أو غالبا عدة أشخاص - بالمخاطرة بفعل أمر ما والتعلم من أخطائهم؛ وهذا يؤدى إلى المزيد من الاكتشاف والقيام بالمخاطر واكتشاف المزيد عما لم يحقق النتيجة المطلوبة.

بالنسبة للقليلين، يؤدى البحث إلى اكتشاف طريقة بديلة للأداء تحقق لهم نتائج أفضل من الطريقة التقليدية. لم يفكر أحد حتى مجرد تفكير فى إمكانية أداء الوثب العالى بحيث يمر ظهرك أعلى الحاجز المرضى أولاً. إذا كنت تجرى للأمام، فإن الجهة الأمامية من جسمك يجب، من باب المنطق، أن تمر من فوق الحاجز المرضى أولاً. وقد كان من السخف أن تفكر أن باستطاعة لاعب القفز العالى أن يدور حول محور وهمى يمر من خلاله من الرأس إلى أصابع القدم، بحيث يواجه ظهره الحاجز المرضى لدى وصوله إلى أعلى نقطة فى القفزة - إلى

أن أصبحت هذه هي الطريقة *التقليدية* لأداء القفز العالى علاوة على تمكن من يتبعونها من تحطيم أرقام قياسية جديدة فى الوثب العالى.

لكن إلى أى مدى يجب أن تخاطر؟ تتضمن المخاطرة التغلب على المخاوف - وهو أمر يكون الكلام فيه أسهل من الفعل. كيف نعرف مدى المخاطر التى يكون القيام بها مناسبًا للمكافأة المحتملة والتعليم الذى يمكن تحقيقه؟ يستخدم العاملون فى مؤسسة جور (شركة متطورة تقنيًا لإنتاج الألياف الاصطناعية المستخدمة فى الملابس الرياضية ضمن أشياء أخرى) طريقة مثيرة لتقييم المخاطر. إنهم يستخدمون استمارة خاصة بالقوارب، ويجرون حساباتهم على النحو التالى: بعد تقييم المخاطرة، إذا كانت فوق مستوى سطح الماء، فامض فيها وقم بالمغامرة. إذا صنعت المخاطرة ثقبًا فى القارب فيمكننا إصلاحه دون أن يغرق القارب. مع ذلك، إذا قيمت المخاطرة ووجدتها تحت سطح الماء، فتوقف. انشد نصيحة الآخرين، وشارك الفكرة على نطاق أوسع. طور الفكرة إلى أن يصل تقييم الخطورة إلى "فوق سطح الماء".

كيف نقيم مستوى سطح الماء؟ على المستوى الفعلى، ربما تتنوع لدينا أسطح ماء مختلفة بناءً على طبيعة المسائل التى نواجهها وميولنا الشخصية للقيام بالمخاطرة. ولكى تقيم مستوى سطح الماء الخاص بحالتك، ربما تسأل الأسئلة التالية، والتى إذا أمكن الإجابة بـ"لا" عن كل منها، فربما تكون فوق مستوى سطح الماء:

- هل الفعل المزمع قيامك به لا يمكن التراجع عنه - أى بمجرد القيام به لا يمكن الرجوع عنه؟
- هل الخطأ قاتل - سوف يصاب أحد ما بأذى بالغ؟
- هل يمكن أن يؤدى الفعل إلى خسائر مالية كبيرة لا يمكن تقليلها من خلال التدخل فى الوقت المناسب؟
- هل يرجح أن يؤدى الفعل إلى استجابة سلبية من قبل أحد المستفيدين المهمين؟
- إذا لم يكن الفعل فعالاً، فهل ستفقد الكثير وتتعلم القليل؟

إذا كانت المخاطرة فوق مستوى سطح الماء، فقم بها

١. قم بتلخيص للموضوع في جملتين أو ثلاث تتعلم فيها كيفية المتابعة. ما هي محاولاتك المقصودة؟

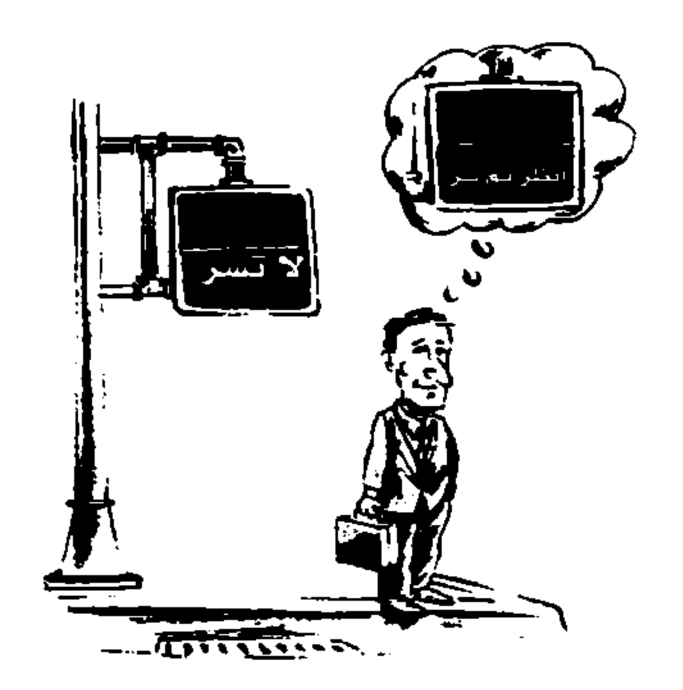
٢. هل محاولاتك تنطوي على قدرٍ كافٍ من المخاطرة؟ هل ستتعلم أي شيء إذا فشلت؟ هل ستتعلم أي شيء إذا نجحت؟

٣. من الذي تعلم أنه يمكنه حساب مستوى سطح الماء بدقة؟

٤. ماذا سيقول عن أفكارك حول كيفية المتابعة؟ اعرض عليه أفكارك واطلب منه التعقيب.

٥. هل تستخدم كل الموارد المتاحة لحساب مستوى سطح الماء؟ ماذا سيقول معلمك؟ اسأله.

٦ انتبه لعملية الاكتشاف الطبيعى



نتعرض يوميًا لملايين المثيرات. ومن أجل استيعاب هجوم البيانات والمعلومات نلجأ إلى تطوير طرق لإرشادنا - دون وعى - بغية ألا يصيبنا الارتباك. وقد أطلق العلماء على عمليات التعلم الطبيعية مصطلح Heuristics (وهو مصطلح مشتق من اللغة اللاتينية. ويعنى الاكتشاف). فكر فى سلوكياتك فى المواقف التالية التى يشيع فيها اللجوء لعملية الاكتشاف. ما الاكتشاف الذى تجده فى كل منها؟

عبور الطريق: بعض الناس يتبعون قواعد المرور التى وضعتها شرطة المرور (فهم يتبعون علامة السير وعلامة عدم السير). والبعض الآخر يقومون بالنظر والتقييم والاستجابة بناءً على الفهم الفورى لوضع المرور. إن عملية النظر وتقييم احتمالية الاصطدام بسيارة أو إعاقة المرور إنما هى عملية اكتشاف، فأنت لا تعلم سرعة قيادة السائقين المسافرين على الطريق، ولا تعلم تحركاتهم المقصودة ولا محل تركيزهم فى اللحظة التى تفكر فيها فى عبور الطريق؛ لكن اعتمادًا على خبراتك الكثيرة السابقة تقوم بالحكم على الموقف، ومن ثم التصرف. ومع مرور كل لحظة يتم تحديث هذا التقدير، وهذا ربما يقودك إلى حكم آخر على الموقف، أو يؤكد لك حكمك السابق؛ حيث إن العملية التى تستخدمها عملية شخصية بحتة. فلم يعلمك أحد إياها، وليس من السهل تعليمها لشخص آخر. كما أنك لا تثق فى أغلب الأحيان فى عملية اكتشاف "عبور الطريق" لدى غيرك من الأشخاص، ولذلك فإنك تشجعهم على اتباعك أو اتباع القواعد.

إعداد كوب من القهوة:
إذا كنت لا تقوم بقياس مقدار الماء والبن فى كل مرة تقوم فيها بإعداد القهوة، فقد كونت عملية اكتشاف طبيعية للمقادير تمكنك من القيام بهذه المهمة. وإذا كنت تقوم بإعداد قهوة رائعة، فقد كونت وصفة اكتشافية مفيدة. وإن كانت قهوتك ليست جيدة، فربما تفيدك التجربة والاستعانة ببعض قواعد إعداد القهوة.

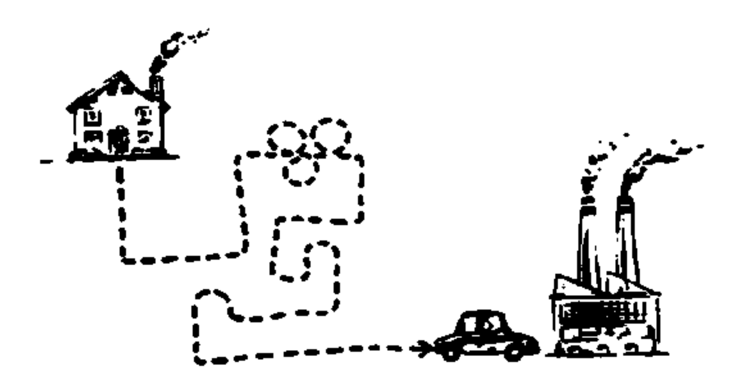


تعلم رياضة جديدة: سواء كانت هذه الرياضة هى ركوب الدراجة أو التنس أو البيسبول أو الهرولة أو تنس الطاولة، فالتعليمات التى تلقيتها

(إن كنت قد حصلت على أى منها) تعد مجرد إشارة صغيرة على فهمك لهذه الرياضة؛ فمن خلال عملية الاكتشاف القائمة على التجربة، بدأت فى تعلم الرياضة من خلال الممارسة. لقد كونت عملية اكتشافية لأمور مثل متى تقوم بنقل التروس أثناء قيادة الدراجة، ومتى تجرى مندفعًا لاستقبال الكرة لتسديدها مرة أخرى فى لعبة التنس (فى مقابل ترك الكرة لتخرج خارج حدود الملعب)، ومتى تنزلق على الأرض لكى تلمس القاعدة، أو تقفز لالتقاط كرة طائرة فى لعبة البيسبول، وكيف تتحكم فى سرعتك لتكمل المسافة أو لتتجنب إرهاق العضلات، ومتى تجعل كرة تنس الطاولة تدور بسرعة ومتى تضربها بقوة.

المهام المنزلية : لقد كونت عملية اكتشاف لكل من المهام المتكررة التى تقوم بها فى المنزل والتى تشمل غسل الأطباق وغسل الملابس والطهى والتنظيف. وربما تكون قد تلقيت تعليمات تسير تبعًا لها (وهذا احتمال ضعيف). ما الاكتشافات التى تستعين بها؟ هل تقوم برص الأطباق فوق بعضها أم تحمل كل طبق على حدة بعد تناول الطعام؟ هل تلجأ للتجفيف بالتعريض للهواء أم بالتجفيف يدويًا. ما الوتيرة التى وضعتها لإنجاز المهام؟ وهل هناك سبب لهذه الوتيرة؟ هل يمكنك التعلم منها على مستوى أكثر وعيًا؟ (لقد تعلمت منها واستفدت منها بالفعل على مستوى العقل اللاواعى).

قيادة السيارة إلى محل العمل : يتم استخدام العديد من عمليات الاكتشاف أثناء القيادة. إن بعضًا منها يشبه عمليات الاكتشاف المستخدمة فى عبور الطريق، حيث تعمد إلى الملاحظة والتقدير والحكم والتصرف. ويحتمل أن تستدعى العديد من عمليات الاكتشاف أثناء القيادة على طريق مألوف. مثال ذلك اختيار الحارة المرورية التى تقود فيها عند عبور التقاطعات المتعددة. وبينما يبدو هذا الأمر عشوائيًا، لكنه مقصود بدرجة أكبر من اعتقادك فى بادئ الأمر. فربما تلتزم بحارة مرورية لأسباب تتعلق بالأمان، أو ربما تنتقل من حارة مرورية إلى أخرى لتحافظ على السيولة المرورية (إنك تفعل ذلك على الأرجح). ربما يكون هناك وتيرة للأمور التى تفعلها، هل أنت مدرك لها؟ هل يمكنك التعلم منها وتطبيقها على مواقف أخرى؟



وقت الاستيقاظ: إن ساعة الجسم تعد مثالاً آخر على الاكتشاف. إنك قادر على الشعور بوقت النهار دون الاستعانة بالساعة - ربما يكون ذلك من خلال تغير الإضاءة أو ضوضاء الشارع أو الحرارة أو أى شىء آخر. فجهاز التشخيص لديك يعمل بفعالية؛ فقد أخبرته بالوقت الذى ترغب فى الاستيقاظ فيه، ونجح الأمر.

وكما تبين هذه الأمثلة، فقد كونا عمليات اكتشافية لكثير من الأنشطة التى تحدث بشكل متكرر فى حياتنا (بما فيها العلاقة الحميمة). تعد عملية الاكتشاف الدقيقة طريقة مدروسة للقيام بالأشياء، وتساعدك إلى حد كبير. إنها ليست بالقول المأثور؛ فأقوال مأثورة مثل "التردد بداية الهزيمة" و "العجلة تورث الندامة" لا تمثل توجيهًا ناجحًا للسلوك لأنها متناقضة.

ويمثل الاكتشاف وتيرة سلوكية مكتسبة فعالة مع البشر. فمن المؤكد أننا لا نفكر فى كل التفاصيل المحيطة بنشاط ما فى كل مرة نقوم به. فهذا الأمر يتطلب قدرًا كبيرًا من الطاقة يجعلنا غير قادرين على القيام بالمهام الجديدة التى تتطلب التعلم النشط. ولهذا السبب توصلنا إلى وتيرة من الاستجابات المكتشفة لكل من هذه الأنشطة. ونستخدم هذه الاكتشافات لتبسيط حياتنا. وربما ننزعج من معرفة أن جزءًا من تكويننا يقودنا فى كثير من أمور حياتنا دون أن ندرك ذلك بشكل كامل. وربما يكون من المفيد إجراء بعض النقاشات الجادة (والساخرة) مع هذا الجزء الكامن بداخلك.

وقد أفصح لنا بعض المدراء عن اكتشافاتهم المتعلقة ب "إدارة الاجتماعات"، وناقش غيرهم الاكتشافات الخاصة بإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف، والتعامل مع الزوار والتعامل مع المقاطعات التليفونية. كما أطلعنا البعض على اكتشافاتهم المتعلقة بالتعامل مع المرءوسين والرؤساء فى العمل. وربما تكون كثير من الأنماط التى تستخدمها مناسبة لك، فهى سوف تناسب أسلوب حياتك ومهاراتك ووضعك، وبعضها ربما يكون أقل مناسبةً. ومن ثم يجب فهم هذا الأمر كى يمكنك تعديلها أو استبدالها والاستعانة باكتشافات مفيدة أكثر، أو بطرق موضوعة بشكل منهجى واعٍ خلافًا لطبيعة الاكتشافات غير الواعية.

وهناك فوائد كثيرة للانتباه إلى عمليات الاكتشاف الطبيعى. أولاً، اكتساب القدرة على الاستعانة ببعض الرؤى المكتسبة بشكل غير واع والمتعلقة بمختلف الأمور التى نقوم بها. وبمجرد إدراك هذه الرؤى بشكلٍ واعٍ يمكن الاستعانة بها مرات كثيرة.

ثانيًا، يمكننا استخدام المعرفة بوتيرة السلوكيات لتحديد مواهبنا على نحو أكثر دقة. فإذا حدثت بعض الأمور بشكل طبيعى، فانظر إلى جوانب أخرى يمكن استخدام هذه الأمور فيها.

ثالثًا، قد نصبح قادرين على وضع خطة لتطوير الاكتشافات غير الفعالة كى نصبح أكثر كفاءةً. وإذا كنا لا نحسن إعداد القهوة، فربما حان الوقت لتجربة طريقة جديدة لإعدادها، أو إذا وقعنا فريسة للمبالغة التى تضعف موقفنا أمام الشخص الذى نحاول التأثير عليه، فربما نفقد العزم على الكف عن المبالغة. وقد يكون أقوى سلاح لحل هذه المشكلة هو التقليل من شأن الأمر.

إن الفائدة القصوى لفهم عملية الاكتشاف الطبيعى هى أصعب فائدة يمكننا الحصول عليها. هل يمكننا الاستعانة بوتيرة الأنماط التى وضعناها بشكل غير واعٍ فى حياتنا كى نفهم أنفسنا على نحو أفضل؟ إن وتيرة هذه الأنماط يمكن أن تساعدنا على فهم سؤالين حاضرين دائمًا فى الأذهان، ألا وهما: "من أنا؟"، و"كيف أتعلم؟".

اكتشاف كيفية تكوين الرؤى وتكوين الخبرات هى الخطوات الأولى فى طريق البحث عن فهم الذات

١. ما الأنماط أو الاكتشافات التى تتبعها فى العمل؟
فكر فى الموضوعات أو المهام التالية عند التفكير فى سلوكياتك:

- تحديد موعد للاجتماع وتنظيم الاجتماع
- عقد اجتماع
- إجراء مكالمة مبيعات
- الرد على شكاوى العملاء
- التعامل مع الزائرين غير المتوقعين
- التعامل مع البريد الإلكترونى
- الرد على رسائل البريد الصوتى أو الرسائل الإلكترونية
- التعامل مع مكالمة هاتفية تقاطعك أثناء العمل
- كتابة مسودة لمذكرة
- قراءة التقارير

٢. فى أى جانب من جوانب الحياة طورت طريقة منظمة للتفكير فى شخص ما أو موقف ما " تأتى على ذهنك" كلما ظهر هذا الشخص أو حدث هذا الموقف؟

٣. ما المناهج والعادات وإجراءات العمل المعتادة التى تستخدمها للقيام بالمهام الأساسية فى حياتك؟

٤. هل اكتشافاتك دقيقة؟ هل تساعدك أم تثبطك؟

٧ البعد للحظة عن التوقعات يمكن أن يؤدى لأحداث تعليمية أساسية



من الرائع دائمًا رؤية مدى تعلم المجتمعات من الأزمات التى تمر بها. فكر فى تأثير كارثة بوبال على الصناعات الكيماوية وإجراءات السلامة، وأيضًا تأثير كارثة مكوك الفضاء تشالينجير على صناعة الطيران والفضاء، وتأثير مرض الإيدز على مجال التأمينات والأبحاث الطبية، وتأثير حرب الخليج على الوضع العسكرى العالمى. كل هذه الأحداث لم تكن متوقعة. لقد حدث كل منها لأن لا أحد ممن يمتلكون سلطة كافية لتغيير مسار الأمور قد فكر فى احتمالية حدوث هذه الكوارث. وسواء أكان من الممكن منع (بمعنى السيطرة على) هذه الكوارث أم لا، فإن هذا الأمر ليس له علاقة بالدروس التى يمكن تعلمها الآن بعد وقوعها بالفعل.

بعض الأمور غير المتوقعة تكون كوارث تجعل الناس يفكرون مرة أخرى فى أمان غيرهم من الأشخاص وأمان البيئة أيضًا، وبعضها يكون

أقل حدة، كأن يكون خروجًا عن الطريقة المألوفة التى اتبعها الناس فى القيام بالأمور فى الماضى، أو ربما تكون أحداثًا وقعت بسبب عدم قدرة الأطراف المعنية على توقعها (أحيانًا تتكرر الكارثة عدة مرات قبل أن يدرك الأشخاص المسئولون الأمر، أو يمكن قول إن "الحياة تكرر نفسها حتى تتعلم").

وكما يتعلم المجتمع من أزماته، يمكننا كأفراد التعلم من الأحداث البارزة غير المتوقعة التى أصبحت جزءًا من حياتنا. وكما قال "جون لينون": "الحياة هى ما يحدث لك أثناء انشغالك بإعداد خطط أخرى". لذا حرى بنا استقطاع بعض الوقت للتعلم من الأحداث غير المتوقعة التى تحدث فى الحياة.

وعلى الرغم من أن هذا النوع من التعلم يحدث بعد وقوع الحدث، فيجب ألا ينطبق هذا الأمر على حالتنا كأفراد، فنحن لسنا فى حاجة إلى عنصر المفاجأة كى نتعلم، بل يمكننا التأمل فى المستقبل من خلال سيناريوهات مفترضة يولدها أسلوب "ماذا لو" وإجراء "تحليلات المخاطر". حاول أن تطرح أسئلة مثل "ما الذى يمكن أن يسير على نحو خاطئ؟" أو "ماذا سيكون الوضع إذا ظلت المعلومات الحالية كما هى بعد ١٥ سنة؟". ويتضح من خلال عملنا مع رجال الأعمال أن قلة منهم هم من يتبعون هذا المنهج، وأن معظم الأشخاص يبدأون التفكير فى الموقف بعد أن يحدث بالفعل.

هناك تجربة شخصية تبرز هذه الفكرة بشكل واضح. منذ عدة سنوات، كان "ستيف" يقود طائرة فى رحلة من دايتون فى أوهايو إلى شرقى لونج أيلاند. وبطبيعة الحال، فعندما تقود سيارة أو طائرة يكون هناك احتمال حدوث حادثة، ومن أجل التغلب على هذه المخاوف، نلجأ إلى نفى هذه الأزمة المحتملة بقول إن "هذا الأمر لن يحدث لى".

وبوصفه طيارًا لطائرة من طراز سيسنا ١٧٢، كان "ستيف" مسئولاً عن تسليم خطة طيران وتفقد الطائرة والطيران بها (والهبوط بها بأمان). وفيما يلى وصفه للموقف:

"بـدأت الرحلة بشـكل جيد، ثم بـدأت الأحوال الجويـة تسوء. وقد اعتقـدت أنه هذا الأمر ممكـن لأننى كان بحوزتى تقاريـر عن الأحوال الجوية طوال طريقى إلى الوجهة المقصودة.



"وبدلاً من الهبوط، أو العودة إلى مكان تكون فيه الأحوال الجوية جيدة، استمررت فى طريقى من خلال الطيران بين طبقات السحاب. ونظرًا لتصنيفى كطيار يعتمد على قواعد الطيران البصرية، فقد كان الطيران بين طبقات السحاب انتهاكًا لقواعد وكالة الطيران الفيدرالية. لكنى كنت طيارًا شابًا واجتزت اختبار الطيران بسهولة، وكنت قد سجلت ٨٠ ساعة من الطيران (هذا الأمر ليس مثيرًا للإعجاب، لكنه بدا كذلك فى ذلك الوقت).

"وعندما اقتربت من موقع إعادة تزويد الطائرة بالوقود، كان الجو قد ازداد سوءًا، فقمت بالاتصال بهم لأعلمهم أننى على وشك الهبوط خلال ٢٠ دقيقة، فقالوا: "لدينا حالة طيران طارئة، من فضلك استمر فى الدوران حتى تنتهى". بدا هذا الأمر منطقيا بالنسبة لى؛ حيث إننى لم أكن أرغب فى أن أصطدم بالطائرة الأخرى فى الجو أثناء الهبوط خلال طبقة السحاب الأدنى من أجل الوصول للمطار.

"وقمت بإبلاغ البرج كل ١٥ دقيقة تقريبًا عن وضع الوقود قائلاً: لدى ٤٥ دقيقة من الوقود، ٣٠ دقيقة من الوقود، ١٥ دقيقة من الوقود، يجب أن أهبط". وكان الرد: "عليك بالانتظار فى موقعك، لا تزال لدينا حالة طيران طارئة". وبعد ١٥ دقيقة، مع مزيد من الاتصالات اللاسلكية، نفد الوقود. كانت مروحة الطائرة فى وضع مستقيم أمامى. وطبعًا كنت أهبط ولم يكن بوسعهم إبقائى فى الهواء أكثر من ذلك.

"وقمت بهبوط اضطرارى على بعد أربعة أميال من المطار فى شارع فى ضواحى جونزتاون فى بنسلفانيا. وتمثلت أزمتى - التى تجاوزتها مع زوجتى التى كانت فى مقعد مساعد الطيار، والتى ما زالت زوجتى بعد مرور ما يزيد على ٢٠ سنة - فى الهبوط بطائرة خالية من الوقود فى منطقة جبلية، وقد كان هناك الكثير من الدروس المستفادة من هذه التجربة، معظمها لم أدركه بالكامل إلا بعد ذلك بسنوات. وكانت أبرز الدروس المستفادة أنه كان يجب ألا أطير بين طبقات السحاب (وهذا هو الخطأ الذى حاسبتنى عليه وكالة الطيران الفيدرالية)، وأننى كنت طيارًا ماهرًا، وأن حكمى على الأمور كان سيئًا للغاية.

"وتصدرت الصفحة الأولى من الصحف المحلية بصفتى البطل، وليس الأحمق نظرًا لمهارتى فى الهبوط بالطائرة دون إيذاء أى شخص. وقد خشى اثنان من شهود العيان على حياتهما حيث أوشكت على دخول بيت أحدهما والهبوط تقريبًا على سيارة الآخر؛ لكن كان لتدريب الطيران الذى تلقيته عدة فوائد. لقد قمت بمحاولة تسمى "انزلاق الطائر" فى اللحظة الحاسمة لأتفادى المنزل والسيارة الموجودين على الطريق. كما كان مكان الهبوط ضيقًا للغاية لدرجة أن شركة التأمين على الطائرة

اعتقدت أننى كنت أحاول الانتحار (ومن ثم لا تكون الشركة مضطرة لدفع مقابل تعرض الطائرة للضرر)، إلى أن أدرك العاملون بها أننى لم أمت نظرًا لمهارتى فى الطيران، وليس بسبب عدم الكفاءة.

"وقد تعلمت الكثير نتيجة لهذه الأزمة: تعلمت أننى يمكن أن أظل هادئًا بشكل كاف أثناء الأزمة كى أتمكن من الأداء بكفاءة، كما عرفت أننى لم أكن طيارًا حكيمًا، وأنه كان أمامى اكتساب المزيد من الخبرات قبل أن أقوم بكسر القواعد، وعلمت أنه فى وقت الأزمات سوف يساعدك كثير من الناس لم تتوقع أبدًا أنهم سوف يهتمون لأمرك، وأيقنت أننى عندما "أغتر بنفسى" وأشعر بالقوة المطلقة يمكن أن يضلنى هذا الإحساس ضلالاً بعيدًا. علاوة على ذلك، علمت أن الطيارين المتمرسين يطلعون البرج على كمية الوقود المتبقية الكافية للطيران لفترة من الوقت مطروحًا منه ساعة. لذلك عندما كنت أقول للبرج إن أمامى ١٥ دقيقة كانوا يعتقدون أن أمامى ساعة واحدة و١٥ دقيقة. فمثل هذه الأمور لا يتم تعليمها فى كلية الطيران".

لماذا تحدث الأزمات؟ (لماذا حدثت أزمة "ستيف"؟) إلى حد كبير، يشعر الناس بالارتياح للوضع الحالى، ويعتقدون أن المأساة لن تحدث لهم قائلين: "إذا لم تكن الآلة معطلة، فلا تصلحها"، أو "سوف تتعطل الآلة على أية حالة، لذا لن أقوم بالصيانة الدورية". إن شعورنا بالراحة ومعتقداتنا تجاه المستقبل يحدان من تفكيرنا، وبالتالى يصنعان كل أنواع العوائق الذهنية التى يجب التغلب عليها كى نرى المواقف أو الأشخاص بطريقة مختلفة. علاوة على أن أساس خبرتنا ليس كبيرًا بشكل يسمح باستخدام المعلومات الحالية فى استقراء وتخمين موقف غير محتمل. فى حين أن بعض المعلومات القليلة المتوافرة لدينا، والتى يمكن أن توحى بمشكلة قادمة، فإنه يتم رفضها باعتبارها احتمالات "مستبعدة". فهى معلومات خاطئة لا تنتمى لبقية البيانات لأنها غير مفهومة من وجهة نظر تفكيرنا الحالى؛ وهذا يسفر عن تفكير ضيق النظرة تهزه المفاجآت فحسب.

فـى كل مرة يحدث أمر مهم يكـون بمثابة خرق جذرى لما هو متوقع، يحمـل هـذا الحدث معـه الكثير من الدروس المستفـادة بالإضافة إلى فرص أخرى للتعلم. ولا يشترط أن يكون هذا الحدث سلبيًّا، فالأحداث الإيجابيـة يمكن أن توفرًا قدرًا مساويًا مـن الدروس المستفادة النافعة. ويكـون للطفرات فى أحد الجوانـب العلمية صدى على الجوانب الأخرى نظـرًا لاستفـادة العلمـاء والمهندسـين الآخريـن من هـذه الاكتشافات الجديدة. والأمر نفسه تنطبق صحته على المنتجات الجديدة؛ فالتطورات فى معظم المجالات الحياتية تمثل نتاج كثير من الطفرات التى تغذى كل منها الأخرى.

وعلى المستوى الشخصى، يمكن أن تبدأ فى رؤية مواقف الفوضى والخلاف والارتباك على أنها إجازة مؤقتة من الأمور المتوقعة. ومن المحتمل أن ينطوى هذا الموقف على دروس تأخذ منها العبرة إذا انتظرت حتى ينجلى الموقف وتتضح معالمه. فيمكنك أن تعرض عن توقعاتك (التى لا تتحقق على أية حال) لترى ما الذى سوف يتبع الخلاف. ويطلق أحد معارفنا على هذا الأمر اسم "فن التخلى". فعليك التخلى عن طريقة التفكير الحالية لفترة قصيرة لترى ما إذا كان شىء آخر قد يمثل أمرًا مفهومًا نافعًا: فالتخلى عن الأفكار والافتراضات الحالية يسمح بتدفق أفكار ومفاهيم ومعارف جديدة لنظرتنا للعالم. إن هذا الأمر لا يتم تعلمه فى المدارس، لكنه من الضرورى أن ننبذ بعض ما تعلمناه، وأن نتعلم أمورًا أخرى، ونعيد تعلم بعض الأمور الأخرى من أجل أن ننضج ونتطور.

استخدم الأحداث غير المتوقعة كمحفزات
للتفكير فى أنماطك السلوكية بنظرة أخرى.
وربما تكون بعض هذه الأنماط
جاهزة للتغيير.

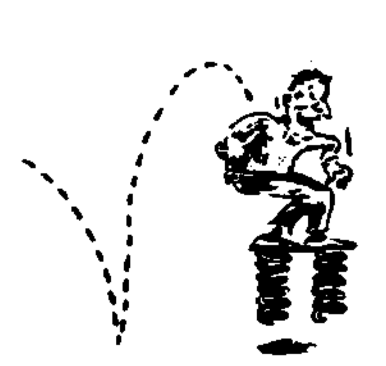
---

١. ما الأمر الذى "سار على نحو خاطئ" بشكل غير متوقع خلال الأشهر الستة الماضية فى العمل؟

٢. إلى أى مدى ترى دورك اليوم فى العمل مختلفًا على ضوء حدوث أمر غير متوقع وقع مؤخرًا؟

٣. سقط جدار برلين. انتهت الحرب الباردة. سارت دولة الاحتلال ومنظمة التحرير الفلسطينية نحو السلام. إلى أى مدى أثرت هذه الأحداث العالمية البارزة على توقعاتك بخصوص بلدك؟ ما أنماط الحرب الباردة الأخرى التى ما زالت موجودة، والتى يمكن تغييرها لتفيدنا وتفيد الآخرين؟

٨ اكتسب المرونة من خلال تعلم التكيف مع المحن





بعض الأمور لا تسير على النحو الذى خططنا له. فربما تكون النوايا جيدة، ونكون قد قمنا بالتحليل على نحو جيد. وربما نرتكب بعض الأخطاء الصغيرة، لكن الأحداث غير المتوقعة تآمرت علينا. ما العمل الآن؟

يختلف تأثير المحنة بين هدم أو بناء الشخصية. فعند وضع قطع الفحم تحت ضغط شديد، من الممكن أن تتحول إلى رماد أو إلى ألماس. ومن أجل تكوين المزيد من الألماس، نحتاج إلى تحمل الأحداث السلبية. ويصف "مانويل لندن" هذه القدرة بالمرونة في العمل في كتابه *Developing Managers*: فالإنسان لديه القدرة على استعادة القوة وامتصاص صدمة الحدث السلبي دون الشعور بالإحباط والاكتئاب والتقليل من الذات - يبدو هذا الأمر منطقيًا. حاول أن تكون مرنًا وأن تتقبل الموقف وتتجاوزه. وفى المرة القادمة التى يتم تخطيك فيها فى الترقية، أو لا تحصل على المهمة التى ترغب فيها، أو لا تحصل على

قدر العلاوة الذى تشعر أنك مستحق له، اجعل تركيزك كله منصبًّا على المرونة لتجاوز الأزمة؛ فالحياة إما أن تعطينا ما نرغب فيه، أو تعطينا فرصة لتعلم شيء جديد.

يتعرض "توم مولين" و"ستيف شتمف" فى كتاب *Taking Charge* إلى فكرة تجاوز المحن التى تتطلب المرونة، بالإضافة لأمور أخرى. ومن أجل تجاوز المحن (التى سوف تحدث إذا كنا نسعى إلى تحقيق الريادة وإنجاز أمر مثير وجديد فى حياتنا أو فى المؤسسة التى نعمل بها) نحتاج إلى التحلى بروح المرونة والقدرة على التعامل مع الشك، والنهوض مجددًا بعد الكبوات.

نحن جميعًا نفهم معنى المرونة، فهى تعنى القيام بما يرغب فيه الشخص الآخر، ولكى تكون مرنًا تحتاج إلى تحديد بدائل للأمر قيد البحث، والنظر لمعرفة مدى توافق هذه البدائل مع رغبات "الشريك"، ثم جمع كل الطاقات والإمكانات اللازمة للقيام بالأمور على نحو مختلف.

التغلب على الشك يعنى العمل بكفاءة فى الظروف التى تنطوى على أمور كثيرة مجهولة تجعلنا فى حيرة من أمرنا بحيث لا نعلم متى ستحدث هذه الأمور المجهولة وكيف سنتعامل معها. إن هذا الأمر يشبه العوم فى بحر واسع مضطرب الأمواج، وقد يزيد وجود بعض التيارات المائية التحتية وسوء الأحوال الجوية الأمر سوءًا. وتروى صديقة مقربة تدعى "كانداس أورليك" تجربتها فى "المشى فى الماء" على النحو التالى:

> "كنت فى رحلة عمل فى البرازيل، وكانت لدىَّ إجازة فى عصر أحد الأيام، لذلك ذهبت للسباحة فى المحيط الموجود بالقرب من فندق إنتركونتيننتال فى ريو دى جانيرو. ودون إنذار صدمتنى موجة وسحبتنى لأسفل وبدأت تسحبنى بعيدًا عن الشاطئ. وخلال دقيقة كنت على بعد ١٢٠ ياردة من الشاطئ. وكانت الأمواج لا تزال تسحبنى نحو البحر. وهنا قررت أن أمشى فى الماء بدلاً من محاولة السباحة. وشعرت أن التيار التحتى واضطراب

البحر أقوى من قدرتى على السباحة للأمام. كما علمت أننى يمكننى المشى فى الماء لبعض الوقت، ربما بقدر بساعة أو أكثر.

"ومرت الدقائق الثلاثون التى كنت فيها فى البحر كساعات طويلة. لم يكن هنالك أشخاص أستصرخهم لنجدتى، لأننى إن صرخت فلم يكونوا ليسمعوا صوتى نظرًا للضوضاء الشديدة التى كان يصدرها المحيط. حتى بعض الأشخاص القليلين الذين كانوا موجودين على الشاطئ لم يكونوا ليروننى لأنه لم يكن باستطاعتى رؤيتهم.

"وبعد ذلك أتت مروحية فوق المكان الذى كنت فيه بالضبط، وأنزلت حبلاً لتنتشلنى من المحيط، وانتهى الأمر. وسألتهم فيما بعد كيف عثروا علىّ، وعلمت أن طيار المروحية لم يكن وجوده فى هذا الموقع من قبيل الصدفة. فقد رآنى أحد الأشخاص فى فندق إنتركونتننتال وأنا فى المياه العميقة واتصل بهم لنجدتى. وبعد أن أصابتنى الرعشة وقاومت خوفى، عدت إلى مزاولة العمل".

ويتطلب تجاوز المحن التحلى بالقوة من أجل التغلب على الحدث السلبى. ومن خلال العمل مع "كانداس" نعلم أنها طالما استخدمت القوة فى تجاوز المحن. ربما كان من الممكن منع حادثة الماء؛ لكن بمجرد وقوع هذه الحادثة، شكلت القدرة على التغلب على الشك، وعدم الاستسلام للقلق والتحلى بالمرونة الخط الفاصل بين النجاح والفشل. وعلى الرغم من أن كثيرًا من الناس يمكن أن يروا هذا الموقف بمثابة الأزمة، لكن "كانداس" لم تره هكذا. إنها سباحة ماهرة، كما أنها أبحرت فى مرات كثيرة، وتتوخى الحذر عند الوجود فى المحيط. وعند مرورها بالمحنة كانت فى حاجة ماسة إلى المرونة والقدرة على التعامل مع غموض الموقف (على النقيض من تجربة "ستيف" فى الطيران المذكورة فى الفصل السابع، فهذا الموقف تطلب قدرات مختلفة. كما أن مغزى الأزمة لم يتضح إلا بعد تفكير كبير).

تتحدانا الأحداث السلبية فى وقت أو آخر. وبعضنا لا يجيد التعامل مع المحن التى تُحدث هذه الأمور، ولذلك نلعن هذه الظروف قائلين إنه ليس هناك عدل فى العالم، أو أن مديرى فظ، أو غيرها من الأشياء. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تجدينا نفعًا، لكننا نقنع أنفسنا أننا نتحسن بمجرد التفوه بمثل هذه الأمور والشعور بالأحاسيس المرتبطة بها.

الحياة ليست حدثًا واحدًا أو سلسلة من الأحداث. ومن المفيد حقًا محاولة تجاوز الغموض والتحلى بالمرونة والنهوض مجددًا بعد الكبوات، لكن عندما لا تفلح معنا هذه الأمور أو نعجز عن استدعائها، نسقط فى شرك الأزمة. فعندما تربكك الحياة، لم لا تعامل الأمر باستخفاف قدر الإمكان؟ فما بيدك حيلة لتفعلها تجاه الأزمة، كما أن الضحك أكثر إمتاعًا من الغضب. تقبل حقيقة أن الحياة ظالمة، وأنه لا أحد يحرز الأهداف دومًا، وليس هناك حكام للاحتكام إليهم لتسير الأمور على نحو صحيح. وليس من الضرورى أن يجيب الحكام على التساؤل فى حال وجودهم. فعليك أن تتقبل المحنة، وأن تراها بمثابة تحدٍّ شخصى يمنحك فرصة للنضج لا تتاح لمعظم الناس. امدح نفسك على ذلك، واستمتع بالعملية.

يمكن أن تكون أفضل لحظات الحياة
مرتبطة بالرضا الذى نشعر به بعد
تجاوز المحنة بنجاح.

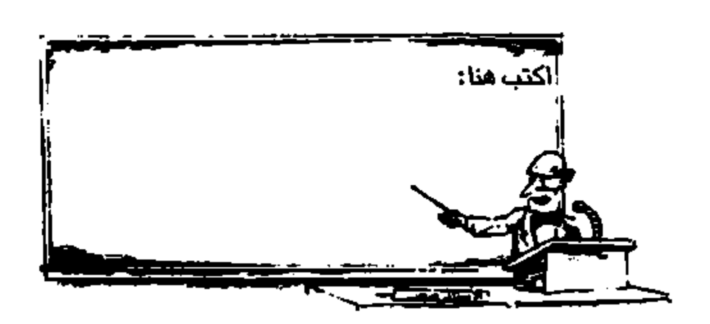
---

١. عندما مررت مؤخرًا بمحنة، شعرت بتحسن كبير عندما ......

٢. تحت ضغط المحنة، يتمثل رد فعلى فى ....

إلام يشير رد فعلك فيما يتعلق بنوع قدرتك على النهوض بعد الكبوات؟

٣. أحد الدروس التى تعلمتها من "مدرسة الأيام العصيبة" وأود أن أطلع أحد الأصدقاء عليه يتمثل فى ....



٤. فى الغالب يكون الصراع شرطًا أساسيًّا للنمو والتطور. كيف أتعامل مع الصراع مؤخرًا؟

٩ أغطية البالوعات دائرية ،
تعلم من الأنماط
فى الحياة اليومية



ليست كل الحفر دائرية، لكن معظم البالوعات هكذا. هل تساءلت يومًا ما السبب فى ذلك؟ فمن غير المحتمل أن يكون هذا الأمر اعتباطًا أو نتيجة لنظرية أو خبرة تكنولوجية عظيمة.

يسهل فهم شكل غطاء البالوعة بمجرد التفكير فى الغرض من البالوعة وغطائها. البالوعة هى حفرة فى شارع المدينة أو على الرصيف تسمح بالدخول السهل للإنسان لتركيب وصيانة المعدات أو الأسلاك أو الصمامات وما شابه ذلك. وفيما يتعلق بتصميم البالوعة، شعر أحد الأشخاص بأنه يتعلق بالأمان والسلامة فطرح سؤالاً بسيطًا ألا وهو: ما الذى يمكن أن يسير على نحو خاطئ فى أعلى البالوعة فى وقت وجود شخص ما فى الأسفل فى داخل البالوعة؟

فى الواقع يتمثل الخطر فى وقوع غطاء البالوعة على الشخص أو على المعدات، فالأغطية الدائرية مهما تقلبت لن تدخل من حفرة صغيرة القطر نسبيًا لتسقط فى الداخل. وهذا المبدأ لا ينطبق على معظم الأشكال الأخرى (فالغطاء المربع يمكن أن يجتاز حفرة أصغر مربعة الشكل إذا دخل فيها بشكل قطرى مائل).

إن فهم طبيعة تصميم أغطية البالوعات يعد نقطة البداية لإدراك أكبر يتعلق بطبيعة الأشخاص. يقضى معظم الأشخاص ساعات كثيرة فى السلبية، فهم يقبلون ما يرون وما يسمعون وما يشمون وما يلمسون دون اعتراض. وفي أوقات أخرى، تميل إلى الانتقاد ورفض كثير من الأمور التي نعيشها، لكن دون قبول البدائل، وربما يمكن استخدام غطاء البالوعة كاستمارة وإسقاط على المواقف "المعطاة" فى الحياة من أجل طرح بعض الأسئلة عن الآخرين أحيانًا وعن أنفسنا فى أحيان أخرى.

هناك قصة مثيرة عن الرئيس الأمريكى "أيزنهاور" جديرة بالذكر. كان أيزنهاور رئيسًا لجامعة كولومبيا بعد الحرب وقبل أن يصبح رئيسًا للولايات المتحدة. وكان هناك فناء فى الحرم الجامعي يجتازه الطلاب دائمًا، لدرجة أن الحشائش أصبحت ذابلة واشتكى أعضاء هيئة التدريس إلى أيزنهاور وطلبوا منه أن يفعل شيئًا حيال هذا الأمر (هل هذا يعطيك فكرة عن الذى تحدث عنه أعضاء هيئة التدريس مع قادتهم؟).

بحث أيزنهاور الموقف وحدد النمط، فوجد أن الطلاب كانوا يجتازون أقصر الطرق بين مبنيين مخصصين للمحاضرات، وكانت هناك عدة بدائل متاحة أمام أيزنهاور تمثلت فى: بناء أسوار لترشدهم إلى ممر المشاة، أو زرع سياج من النباتات الشوكية، أو تغيير المبانى المخصصة للمحاضرات، أو وضع القواعد والعقوبات للسير على الحشائش، أو تجاهل الموضوع برمته، أو رصف الطريق، فقام برصف الطريق. وانتظر بعض المخططين العمرانيين والمهندسين المعماريين الانتهاء من طرق السفر (الأنماط)، ثم قاموا ببناء أرصفة المشاة.

عندما تلاحظ أحد الأنماط اسأل عن سبب وجود هذا النمط. اجعل هذا النمط يثر فضولك، وأحيانًا ستكون قادرًا على فهم النمط من خلال

إجابة تحليلية أو علمية. وفى أحيان أخرى قد يقودك التساؤل إلى أجوبة راسخة فى الأسلوب الشخصى أو الأذواق الفنية أو التقاليد أو الثقافة أو القيم. ومن خلال طرح سؤال "ما مغزى هذا الحدث أو هذا الموقف؟" عدة مرات والتفكير فى الإجابات المختلفة ربما تصبح قادرًا على فهم الأشياء التى تجاهلتها فى السابق أو قبلتها كما هى دون اعتراض.

إن الأنماط التى نراها من حولنا
يمكن ألا تكون اعتباطية أو منطقية.
ويمكن أن يقودنا بحث هذه الأنماط
إلى إدراك مفاهيم جديدة.

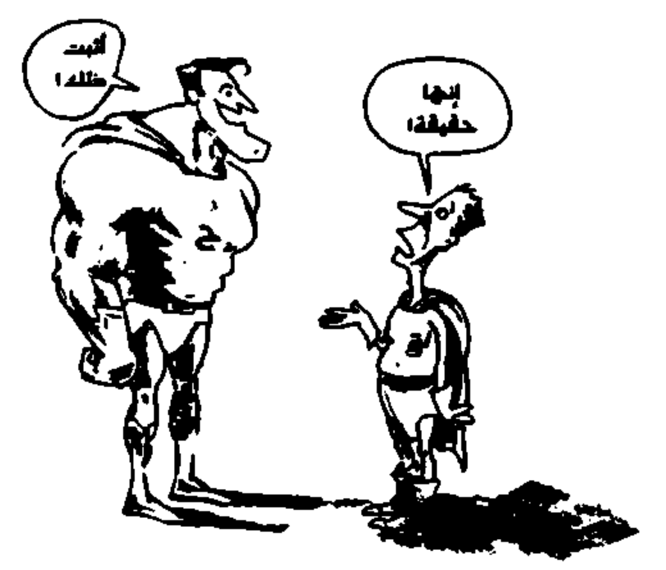
---

١ . *ما الأنماط التى تراها فى العمل والتى يمكن ألا يلاحظها الآخرون؟ ما المعنى المحتمل لهذه الأنماط؟*

٢ . *لماذا تراها؟ وكيف يمكنك مساعدة الآخرين على رؤيتها؟*

٣ . *ما الأنماط التى تجدها فى هذا الكتاب، فى حالة وجودها؟ ماذا تعنى هذه الأنماط بالنسبة لك؟*

١٠ قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة



قال "دوجلاس روبرت هوفستاتر" - فى كتاب: *Gödel, Escher, Bach: An Eternal Golden Braid*، والذى حصل من خلاله على جائزة بوليتزر - إن "قابلية الإثبات فكرة أضعف من الحقيقة" (١٩٧٩ صفحة ١٩). إننا فى الغالب لا نستطيع إثبات الأمور التى نعرف أنها صحيحة. كيف تثبت لشخص أنك تحبه؟ ربما تفعل أشياء من أجله، أو تخبره بأنك تحبه، أو تتقبل أمورًا لم تكن لتهتم بها لولا هذا الحب. بالنسبة لك، إن إظهار حبك يمثل الحقيقة التى تشعر بها. إن إثبات هذا لشخص ما يعد مستحيلاً تقريبًا. يجب أن يكون الإيمان والثقة وحدهما كافيين كدليل.

ابتلى "ستيف" فى شبابه بلغزين فى مادة الرياضيات لا يمكن إثباتهما رغم زعم أنهما يمثلان حقيقة. وقد أمضى "ستيف" ساعات

فى محاولة حل هذين اللغزين، والذى تمثل أحدهما فى البيوت الثلاثة والمرافق الثلاثة، وتمثل الآخر فى عدد الألوان اللازم استخدامها لتلوين خريطة دون استخدام اللون نفسه على كلا جانبى أحد الحدود.

جرب هذا الأمر: خذ ورقة وارسم ثلاثة مربعات عليها وصنفها كالتالى: غاز وكهرباء وماء، ثم ارسم ثلاثة بيوت على الورقة، وامنحها الأرقام واحد، اثنان، ثلاثة، وحاول أن تصل بين كل مرفق بكل بيت دون أن يتشابك أى خط من خطوط المرافق مع الآخر. ويجب أن تذهب الخطوط مباشرةً من المرفق تجاه كل بيت (وليس من خلال مرفق آخر أو بيت آخر). ولا يهم موقع المنازل أو المرافق المرسومة على الصفحة؛ فأفضل ما يمكنني فعله هو الحصول على ثمانية خطوط غير متقاطعة. والحقيقة غير المثبتة هى أنه لا يمكن رسم الخطوط التسعة دون أن يقطع أحدها الآخر على الأقل (فى مساحة ثنائية الأبعاد).

والتحدى الثانى مشابه للسابق. قم برسم خريطة أو خذ خريطة الولايات المتحدة. وستتمكن باستخدام أربعة ألوان فقط من تلوين كل ولاية (أو مساحة) بحيث لا يتم استخدام اللون نفسه على كلا جانبى الخط - ولم يتم إثبات هذه الحقيقة حتى الآن على حد علمى.

إن مشكلة قابلية الإثبات والحقيقة لا تقتصر على المعضلات الرياضية فحسب. ففى خريف عام ١٩٩١، قام التليفزيون بتغطية قضيتين متعلقتين بمسألة قابلية الإثبات والحقيقة لساعات طويلة. كانت إحدى هاتين القضيتين متعلقة بقضية يفصل فيها القاضى "كلارنس توماس" والأخرى كانت متعلقة بمحاكمة "ويليام كيندى سميث". وقد تصدرت هاتان القضيتان، اللتان تمثلان معضلة قابلية الإثبات والحقيقة، أغلفة مجلة نيويورك وغيرها من المجلات الأخرى. وباستثناء التغطية الإعلامية لحرب الخليج المراقبة، كان موقف "محاكمة الرجال" فى هاتين القضيتين الشغل الشاغل لكثير من الأمريكيين. وقد انتهت كلتا القضيتين دون إثبات أى أمر بطريقة أو بأخرى، وانتهى أمر القضيتين بانقسام الجماهير بين وجهات نظر متعارضة، وكل متشبث بما يعتقد

ويصدق. وســوف يظل معظمنا يتذكر هاتين القضيتــين ومعضلة قابلية الإثبات والحقيقة اللتين تمثلانها لسنوات عديدة.

ومن الملاحظ أن الذى أثار انتباه الناس هو البحث عن الحقيقة (وهو ما كانت تقوم به العدالة). وانشغل الناس بمن قال كذا ومن فعل كذا. وإذا كانوا قد قالوا أو فعلوا هذا الأمر، فيجب توجيه اللوم إليهم عما اقترفوه من أفعال.

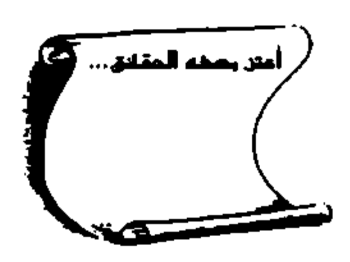
لقد أسر اهتمام الجماهير الجهود التى بذلت فى إثبات كل ما كان حقيقيًا، وأصبحت العملية عرضًا مثيرًا.

وقــد أصاب الجمهـور الإحبــاط عندما علمــوا أنه لا يمكــن معرفة الحقيقــة، وأنــه يمكــن تصديــق أى أمــر مــن منطلــق وجهــات النظر الشخصيــة. هــل كانت وجهــة نظرنــا انعكاسًــا لأهوائنــا أو معتقداتنا وسلوكياتنا الماضية؟ هل هذا مثال آخر لمعضلة قابلية الإثبات والحقيقة لكن على مستوى شخصى؟

وفى النهاية، وبغض النظر عن أى نظام نصدق أن نواياه حسنة، نأمل أن ترجح كفة الحقيقة وتتغلب على قابلية الإثبات. ونثق فى أن الأشخاص الآخرين سوف يتقبلون الحقائق التى نعرب عنها عندما يكون إثباتها غير ممكن.

إن لدينا، كأشخاص، بعض الأمور نعتبرها حقائق، لكن يجب أن نتقبل أيضًا قابلية الأمور للإثبات.

١. ما الحقائق الشخصية التي تعتز بها كثيرًا؟ اذكر ثلاثًا منها على الأقل.



٢. كيف يمكنك الاستفادة من هذه الحقائق في العمل لتكسب حياتك مزيدًا من المعنى ولتشعر بمزيد من الرضا؟

٣. ما الحقائق المتعلقة بالعمل التي تعلمها لكنها لا تحظى بقدر كبير من القيمة نظرًا لعدم معرفة الآخرين بها أو عدم إثباتها؟

٤. ما الذي يشكل "الدليل" بالنسبة لمؤسستك:

البيانات؟ الإجماع؟
القصص الواقعية؟ الخلاف؟
تصرفات المنافسين؟ التصريح المكبوت؟
الإلهام الحدسي؟

٥. هل يشكل فارقًا بالنسبة لك من يقدم "الدليل"؟ إذا كان الجواب نعم، ما الصفات الأساسية فى الأشخاص الذين يقدمون "الدليل" من وجهة نظرك؟

٦. ما "دليل" بعض الحقائق القيمة بالنسبة لك الذى يمكن البوح به؟

١١ الضحك يرجئ إصدار الأحكام



يقول علماء النفس إن الضحك رد فعل طبيعى للتوتر. فمن خلال الضحك نتخلص من التوتر المتراكم نتيجة لضغط حدث أو فكرة ما على أعصابنا؛ فالضحك يطلق الطاقة التى كان من الممكن أن تتحول إلى قلق. وتخلق بعض الأحداث ردود أفعال معرفية وعاطفية قوية للغاية. ومن أجل ذلك كان الضحك الوسيلة الطبيعية لاستيعاب هذه الردود. وهذا يرجئ حاجتنا إلى مواجهة الموقف أو تقييم معناه بالنسبة لحياتنا.

ولا يرجئ الضحك الحكم على الأمور فحسب، بل إنه يرتبط غالبًا بالدهشة والسرور وتبين الأمور؛ فالأمور غير المتوقعة هى ما نجدها ممتعة فى أغلب الأحيان. ويمكن أن يولد السعى وراء تبين بعض الأمور شعورًا متفائلاً وابتسامة وضحكًا فى بعض الأحيان.

استخدم أحد الأساتذة الجامعيين الماهرين فى فن الخطابة - والذى يقوم بالتحدث فى مناسبات العشاء الرسمى - المقدمة التالية فى عديد من المناسبات:

"شكرًا على دعوتكم لى لأكون محدثكم الليلة. وكما تعلمون، فإنى أدرّس فى جامعة نيويورك وأقوم فى بعض الأحيان بتقديم استشارات لشركات مثل شركاتكم، وربما يتردد بعضكم فى قبول النصائح التى سأسديها لكم الليلة مصداقًا للقول المأثور: 'من لا يستطيع الفعل، يقم بالتعليم'. حسنًا، ربما يكون الأمر أسوأ مما تعتقدون نظرًا لأن 'من لا يمكنه التدريس، يمكنه تقديم الاستشارات'. بالإضافة إلى أن 'من لا يمكنهم تقديم الاستشارات، يقومون بإلقاء أحاديث بعد العشاء'".

وعادة تولد هذه المقولة ابتسامات من البعض، وضحكًا مهذبًا من كثير من الناس، وقهقهة من قلة منهم. ويبدو أن هذا الأمر يحقق غرضه المتمثل فى تهيئة الجمهور للكلام التالى، كما أنه يرجئ تقييم الجماهير للمتحدث لبعض اللحظات.

ما الذى يجعل المقدمة الافتتاحية مضحكة بالنسبة للناس؟ هل هو بصيص الحقيقة الموجودة في هذه الجمل المختلفة، أم أنه تقليل المتحدث من إمكانياته؟ يمكننا هنا أن نرى فهمًا ضمنيًا يتمثل فى قبول الأشخاص المختلفين لمهام مختلفة واعترافهم بأنها كلها ضرورية.

وعندما تجد نفسك تضحك من شخص ما أو من شىء ما، فعليك أن تتبين السبب، وتنظر رد الفعل الذى أثاره بداخلك أو الصورة التى جعلها محط تركيزك؛ فثمة شىء ما داخلك يستجيب للموقف. سل نفسك: هل هو أمر تجلت أهميته لك بطريقة لم تعهدها من قبل؟ على الجانب الآخر، عندما تحاول أن تمازح الناس، فإنك تفكر فى بعض الأفكار التى خطرت على بالك لترى ما إذا كانت تنطوى على أمر مضحك. وأظن أن هذه هى الطريقة التى يستخدمها "جارى لارسون" فى توليد أفكار جديدة فى رسومه الكاريكاتورية المعروفة بسلسلة *The Far Side*.

إذا كانت مفاهيمنا صورًا لماهية الأشياء،
فربما يكون المزاح إطارًا نطل
منه صورنا بوضوح.

١. كيف ومتى تستخدم المزاح في العمل؟ وما الغرض الذي يخدمه؟

٢. من الذي علمك درسًا مؤخرًا من خلال المزاح؟ وماذا كان هذا الدرس؟ كيف يمكن أن تفعل الأمر نفسه؟

٣. ما الدور الذي يلعبه المزاح في محيط عملك؟ وفي منزلك؟ وهل يستخدم الأشخاص المزاح بطريقة بناءة أم هدامة؟

١٢ التشبيهات والاستعارات تفتح الأبواب المغلقة



يتضمن التفكير الإبداعي رؤية الأمور بطريقة مختلفة عن ذى قبل. وقد قال أحد علماء الفيزياء لدى تسلمه جائزة نوبل: "إننى لم أتوصل مطلقًا إلى اكتشاف قيم إلا من خلال التشبيه". ونادرًا ما تأتى الأفكار الجديدة من العدم. وقد أظهر "توم بيتر" صحة هذه الفكرة بالنسبة للمؤسسات التجارية عندما قال: "أكبر دور للمدير التنفيذى للشركة يتمثل فى إيجاد استعارة مجازية مناسبة للشركة وإطلاع العاملين بها عليها".

التشبيه المفيد هو الذى يعكس كثيرًا من العناصر الأساسية فى موضوع معقد من خلال مقارنته بشىء ما مألوف بالنسبة لك وللآخرين. على سبيل المثال، يُنظر غالبًا للمؤسسات البيروقراطية على أنها تشبه

الماكينات: فالمؤسسات البيروقراطية والماكينات كلتاهما مصممة بغرض القيام بأمور ما على نحو جيد دون أمور غيرها، كما أنهما يتكونان من مجموعة من الأجزاء المتداخلة التى ترتبط فيما بينها بعلاقات محددة. وفى أغلب الأحيان تفتقر كل منها إلى المرونة فى طريقة القيام بالأمور، فبمجرد تكوينها تسير الأمور فيها من تلقاء نفسها دون سيطرة.

ولن تتسم كل المؤسسات التى ينظر إليها كمؤسسات بيروقراطية بكل هذه السمات بالقدر نفسه، ولن تتسم كل الماكينات بهذه الخصائص بالقدر نفسه، لكن هناك الكثير من الأمور المشتركة بين الكيانين يجعل تشبيه أحدهما بالآخر مقبولاً لدرجة كبيرة. الغرض من التشبيه هو المساعدة على وصف البيروقراطية (شكل تنظيمى مجرد) من خلال الاستعانة بأمر مألوف وملموس "الماكينات".

ويقصد بالاستعارات المقارنات بين اثنين أو أكثر من الأحداث أو الأشياء غير المترابطة، ويمكن أن تسهِّل الاستعارات فهم أمر معقد من خلال استخدام أفكار مألوفة أو واضحة التفاصيل بالنسبة للمستمع. ويستخدم مجال الخدمات المالية "الماء" كاستعارة لكثير من مصطلحاته المتخصصة، مثل: تجميد الأصول، والسيولة، والتدفق النقدى، وتكاليف الإغراق. وتعكس فكرة المال القذر وغسيل الأموال استعارات أخرى مرتبطة باستعارة الماء.

وإذا عكس تشبيه أو استعارة ما جوهر الموضوع، أمكن التفكير فى الموضوع بطرق جديدة من خلال إمعان النظر فى التشبيه أو الاستعارة. إليك بعضًا من الاستعارات التى شاع استخدامها فى ثمانينيات القرن العشرين:

- المدفع المنطلق (شخص لا يمكن توقع تصرفاته التى تكون مدمرة فى أغلب الأحيان).
- الفارس الأبيض (مستثمر ينقذ شركة من الاستحواذ).
- قميص فضفاض (شخص يبدو جيدًا لكنه يفتقر إلى المهارة الكافية).

- المظلة الذهبية (عرض مالي للموظفين التنفيذيين في حال الاستحواذ على الشركة).

أو استعارات من عقود سابقة:

- هذا الشبل من ذاك الأسد
- الملاك الحارس
- من المهد إلى اللحد
- يترك لك الحبل لتشنق نفسك به

وقد وجدنا أن الاستعارات وسيلة قوية للغاية في تكوين الرؤى وتناولها في هذا الكتاب، وإذا قرأت قائمة الإطارات المذكورة في الكتاب ستجد أن نصف الرؤى المعروضة تستخدم الاستعارات. وطالما ارتبطت الاستعارات المستخدمة بأمور مألوفة بالنسبة لك، زادت سهولة فهم وتذكر الرؤى.

وللأسف لا تتمتع كل التشبيهات والاستعارات بالقوة؛ فبعضها يتميز بالقدرة على التعبير عن المعنى بدقة أكثر من الكلمات، والبعض الآخر يفتقر لهذه الميزة. ويشيع استخدام التشبيهات والاستعارات في الحوارات اليومية لدرجة أن كثيرًا من الناس تعتبرها لغة وصفية موجزة يمكن استخدامها لإيصال المعنى بدلاً من الاستفاضة في شرح ما يقصده مستخدمها.

إذن، إلى أي مدى من ظلال المعاني يجب أن يعبر التشبيه أو الاستعارة كي يكون جيدًا؟ عندما يعبر التشبيه أو الاستعارة عن بعد واحد فقط من المعاني، فإنه يضيف قليلاً من القيمة إلى الحوار. ونجد أن سوبرمان كان أقوى من القاطرة وأسرع من الرصاصة المنطلقة، وبالتالي تعبر هذه اللغة التصويرية عن أمر ما بشكل مباشر، لكن كل تشبيه يتوقف عند توضيح بعد واحد فحسب.

أما التشبيهات والاستعارات متعددة الأبعاد فلديها روابط أساسية متعددة، بالإضافة لكونها أكثر إمتاعًا. على سبيل المثال، يعبر "هيكل

تنظيمى هرمى" عن التسلسل وعن العدد التقريبى للناس الموجودين فى كل مستوى من هذا التسلسل. فهناك قلة من الأشخاص الأقوياء على رأس معظم المؤسسات، وكثير من الأشخاص غير الأقوياء فى القاع. ويتضمن هذان البعدان صفة ثالثة للمؤسسات التى تتخذ الشكل الهرمى فى التنظيم يتمثل فى أنه ليس كل من ينتمون إلى القاع يمكنهم الصعود إلى القمة. ومن أجل أن تفتح التشبيهات والاستعارات الباب أمام التفكير والفهم ينبغى أن تكون متعددة الأبعاد.

ويمكن أن تكون التشبيهات والاستعارات متعددة الأبعاد لافتة للنظر، لأنها تكون آتية من مجال تخصص أحد الأفراد لتوضيح موضوع أو حدث ناشئ. عندما بدأ واضعو نظريات المؤسسات التجارية فى مقارنة هذه المؤسسات المعقدة بالأنظمة البيولوجية، حققت هذه المؤسسات قفزة كبيرة للأمام. وكل من المؤسسات والأنظمة البيولوجية تقوم باستقبال المدخلات وإجراء عملية تحويل لها وإنتاج مخرجات مختلفة، وكل منهما يمكنه إعادة توليد نفسه، وكل منهما لديه دورة حياة تبدأ بالميلاد ثم النمو والنضج ثم التدهور. وكل منهما يتأثر بالبيئة ويتفاعل معها باستمرار. إن الربط بين المؤسسات والأمور المعروفة مسبقًا فى العلوم البيولوجية تعد طريقة مفيدة وقوية للتعبير عن المرحلة التى يعتقد أن المؤسسات تمر بها.

ويمكن أن تبعد التشبيهات والاستعارات عن المعنى المقصود إلى حد كبير. وعندما يحدث ذلك، تفشل التشبيهات والاستعارات فى أن تصبح مألوفة وأن تحقق الفهم المرغوب. ويجب ألا يكون هذا عيبًا يحول دون استخدام التشبيهات والاستعارات طالما أن مستخدمها يدرك حدودها جيدًا. على سبيل المثال، فى تشبيه المؤسسات بالأنظمة البيولوجية، نجد أن الأنظمة البيولوجية لا تستمر للأبد. فى حين أن المؤسسات يمكنها ذلك (رغم أنه نادرًا ما يحدث ذلك). إن الطبيعة القانونية للاندماج تسمح للمؤسسات بالبقاء بعد انتهاء حياة المؤسسين والموردين والمشترين والعملاء. على سبيل المثال، تضم مؤسسة كوداك فى الوقت

الحاضر مجموعة شركات مختلفة تمامًا عن الشركات المكونة لها فى عام ١٨٨٠.

ومن أجل أن تفتح أبواب الفهم المغلقة باستخدام التشبيهات والاستعارات عليك أن تجيد التلاعب بهما، فعندما تسمع أمرًا ما يبدو غير مألوف بالنسبة لك أو ترغب فى شرح أمر تعلم عنه الكثير لشخص لا يبدو هذا الموضوع غير مألوف بالنسبة له، عليك أن تبحث عن تشبيهات واستعارات لشرح هذا الأمر له. وعليك إيجاد هذه التشبيهات والاستعارات قبل البدء فى الشرح. اختبرها على نفسك وسلها: إلى أى مدى تبدو جيدة؟ كم عدد الأبعاد التى تنطوى عليها. وبعد ذلك حاول تجربتها مع أحد الأصدقاء، وأخيرًا استخدمها وساعد الآخرين على استخدامها.

التشبيهات والاستعارات جسور يمكن أن تعبر بنا من غير المألوف إلى المألوف.

١. متى كانت آخر مرة استخدمت فيها تشبيهًا أو استعارة لشرح أمر ما لأحد الأشخاص؟ ماذا كان هذا التشبيه؟

٢. لزيادة الاستفادة من التشبيهات والاستعارات جرب هذين الأمرين:

(أ) ابدأ في التفكير في معنى التشبيه أو الاستعارة وتلاعب بهما لترى مدى قوتهما، وما إذا كان استخدامهما مناسبًا لك.

(ب) ابحث عن طرق لاستخدام التشبيه أو الاستعارة في العمل للتعبير عن فكرة صعبة أو معقدة بطريقة أكثر سهولة.

٣. كوِّن هذه التشبيهات والاستعارات من خلال معرفة الأمور التي تنطبق عليها والأمور التي لا تنطبق عليها. إن فهم تشبيهات واستعارات الأشخاص الآخرين يكشف أفكارهم لك، كما أن تكوين تشبيهات واستعارات خاصة بك يكشف أفكارك للأشخاص الآخرين.

٤. من أدوار الإدارة استخدام الاستعارة للتعبير عن الأمور بشكل رمزي. هل يمكنك العثور على استعارة تعبر عن جوهر محيط عملك؟

١٣ افهم قوة حواسك، خط البصر ومجال الصوت



إننا نفهم العالم من حولنا المتمثل فى الأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف من خلال استيعاب البيانات الموجودة فى البيئة باستخدام الحواس الخمس المتمثلة فى البصر والسمع واللمس والتذوق والشم. ويجب ألا تفهم ضمنيًا من هذا الكلام أننا نكوّن فهمنا للعالم من خلال البيانات المكتسبة من خلال الحواس؛ فالإنسان يكوّن فهمه للأمور من خلال الحدس والتفكير والعواطف أيضًا.

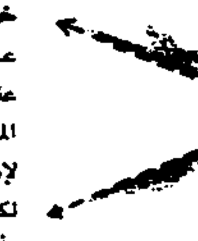
ويختلف الحصول على البيانات عن استخدامها كمعلومات. ويعد فهم وتقييم البيانات، بالإضافة إلى استخدام هذه البيانات المكتسبة كمعلومات لاتخاذ القرارات، عمليتين تاليتين لعملية اكتساب المعلومات التى تتم أولاً. ومحل تركيزنا فى هذا الصدد هو عملية اكتساب البيانات للبدء بها أولاً.

طالما يتم تصنيف وتسجيل هذه البيانات المكتسبة في مكان ما فى أذهاننا، فإنها تشكل الأساس المعلوماتى لوجودنا. ولا يتم تصنيف كل

البيانات المكتسبة؛ حيث تهاجم حواسَّنا طوال الوقت محفزاتٌ لا تترك أي أثر. وليس من الضروري أن يتم تسجيل كل البيانات المكتسبة؛ فالذاكرة الانتقائية تميل إلى الاحتفاظ بالأمور التي نقدرها أو التي تستهوينا.

وحتى مع هذه الانتقائية الهائلة فإننا نتمكن من تكوين أساس معلوماتي كبير في سنوات المراهقة الأولى، وسرعان ما نفقد اهتمامنا بحواسنا تمامًا لأنها تقوم بالأمور المنوطة بها دون أن نفكر فيها بشكل مباشر. وتستمر الحياة ونرى ونسمع ونلمس ونتذوق ونشم أشياء أكثر مفترضين أن حواسنا تزودنا بالبيانات الكافية للعمل بكفاءة.

وعلى صعيد المؤسسات يتم التركيز على حاستين، ألا وهما: حاسة البصر، وحاسة السمع. ومن أمثلة ذلك الأمور المكتوبة في مذكرة أو في تقرير من أجل قراءتها، وقيام المدير أو أحد الزملاء بالتحدث عن بعض الأفكار الأساسية ومناقشة هذه الأفكار. إذا كان استخدام المؤثرات البصرية والسمعية للتأثير على الأمور التي نتعلمها يشيع في مؤسسات العمل، فما عيوب كل منهما التي تؤثر بشكل خفي على فهمنا للأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف؟ وتكمن الإجابات المحتملة لهذا السؤال في عبارتين: خطأ البصر ومجال الصوت.



خطأ البصر، كان هناك زوجان عائدان من عشاء رومانسي جميل عندما طارت ورقة شجر على وجه المرأة التي لم تتردد في رفع يدها لإبعاد هذه الورقة عن وجهها، لكنها عند قيامها بذلك لمست عينها وأسقطت العدسة اللاصقة، وعلى الفور توقف الزوجان عن المسير وأخذا يبحثان في الأرض عن العدسة اللاصقة. فسألهما أحد المارة الذي كان يمشي مترنحًا إلى حد ما عما يفعلانه، فأجاباه قائلَين: "إننا نبحث عن عدسة لاصقة". فتقدم الرجل بضع خطوات إلى الأمام حتى بلغ نور الشارع ثم توقف وبدأ يبحث عن

شيء ما. فانتابت الحيرة الزوجين اللذين ظلا يراقبان الرجل لدقيقة ثم سألاه: "هل فقدت شيئًا أيضًا". فقال لهما: "لا، لقد فكرت أنه يمكنني مساعدتكما في البحث عن العدسة اللاصقة - فالإضاءة هنا أفضل".

وعلى الرغم من أن هذه ليست قصة أصلية وربما تكون غير حقيقية، فإنها تبرز عيبين من عيوب خط البصر. العيب الأول يتمثل في الاتجاهية؛ حيث إننا نرى فقط في الاتجاه الذي ننظر إليه. العيب الثاني يتمثل في التأثر الشديد بالرؤية، حيث يمكننا فقط رؤية الأمور التي لم يحجبها عنا الظلام أو أي شيء آخر. حتى أكثر الأشخاص المستبصرين لا يمكنهم رؤية ما وراء الأفق أو ما وراء الجدران أو الرؤية في الظلام؛ فمهما بلغت قوة خط البصر عند الإنسان تظل محدودة بحدود الواقع.

وبعد أن تناولنا عيبين من عيوب خط البصر، نقدم طريقتين لتحسين هذا الموقف: فكلاهما يتعلق بالعيب الاتجاهي لخط البصر، لدينا رأس نحركه وقدم تحركنا، كما أن الأفق ليس نقطة ثابتة في الفضاء بل إنها تتغير مع تغير موقع الرائي. فيمكن تغيير خط البصر كلما قررنا أن هذا الأمر مفيد. *وللأسف، فإننا ننشغل بتكوين وجهة نظرنا، لدرجة تجعلنا نفشل في إدراك عيوب خط البصر.* ومن خلال تغيير الوجهة بدنيًّا وذهنيًّا يمكننا زيادة قوة البصر. ونظرًا لارتباط البصر بنوع بارز من أنواع التواصل في العمل (الكلمات المكتوبة) فمن الحكمة فهم عيوب خط البصر والقيام بأمور من شأنها التغلب على هذه العيوب.



مجال الصوت: تعيش حماة "ستيف" في منطقة ريفية بالقرب من خليج بيكونيك الكبير. وقد عاش "ستيف" وزوجته لسنوات طويلة في قلب مدينة مانهاتن. وعندما كانت حماته تأتي لزيارتهما، كانت تحضر معها سدادات للأذن لتخفض شدة أصوات المدينة على أذنيها لتتمكن من النوم، وعندما كانا يزورانها، كان يصيبهما الصمم نظرًا لأصوات الطبيعة المتباينة بين الصمت في بعض الأحيان وأصوات الطيور وصرصار الليل في أحيان أخرى.

تحيطنا الأصوات من كل جانب، بحيث تشكل مجالاً نعمل بداخله. ولا يمكننا وقف الصوت بالسهولة التى يمكننا بها إغماض أعيننا كى لا نرى الأشياء، لكننا بالفعل نقوم بحجب الصوت دون أن ندرك ذلك حتى يتغير الموقف أو يسترعى انتباهنا. ولا شك أنك مررت بموقف وجدت فيه أحد الأشخاص يناديك بصوت عالٍ لتفيق من غفلتك سائلاً إياه: "لماذا تصرخ هكذا؟". أو ربما كان عليكَ إعادة ما قلته مرتين أو ثلاث مرات عند التعامل مع الأطفال، وتساءلت إذا ما كان هذا الطفل يعانى من مشكلة فى السمع. وفى تعاملنا مع الأطفال، نميل إلى تطبيق نظرية ديسيبل ونكرر ما قلناه بصوت أكثر ارتفاعًا.

كما أننا نستخدم حاسة السمع للتركيز على بعض أصوات معينة؛ فالأمهات الحديثات يمكنهن دائمًا سماع أصوات أطفالهن حديثى الولادة. وقد قالت بعض الأمهات إنهن سمعن توقف أطفالهن عن التنفس فى اللحظة الحاسمة للحيلولة دون التعرض لمتلازمة موت الرضيع المفاجئ. ويمكن أن يتناقش "ستيف" وزوجته ويهمسان باسم ابنهما (يبلغ يوجين من العمر ١٣ سنة) فيأتى مهرولاً من على مسافة ثلاث حجرات ليعرف ما كان يناقشانه، رغم أن هذا الابن لم يستطع سماع سؤال مباشر موجه له بصوت عالٍ منذ خمس دقائق مضت. إننا ندرب أنفسنا على أن نكون انتقائيين فيما نسمعه. هل ندرك أننا انتقائيون فيما نسمعه ونتذكره وننساه؟ كيف يمكننا أن نحسن استماعنا؟

إننا نعتقد أن أساس استخدام الأصوات بكفاءة يتمثل فى أن ندرك أولاً الأصوات التى نستمع إليها. وبدلاً من صب كل جهودك على عدم الاستماع إلى الضوضاء المحيطة بك، خصص خمس دقائق يوميًا للاستماع فعلاً لكل الأصوات المحيطة بك. وكلما زاد وعينا بالأصوات الموجودة فى مجالنا الصوتى، انتبهنا أكثر للأصوات المهمة للأمور التى نقوم بإنجازها، وبذلك تتحسن مهارة الاستماع لدينا. وقد أدرك "سيمون" و"جارفانكيل" هذه الفكرة جيدًا فى أغنيتهما *Sounds of Silence* (أصوات الصمت).

البصر والسمع نعمتان يجب الاستفادة منهما أقصى استفادة.

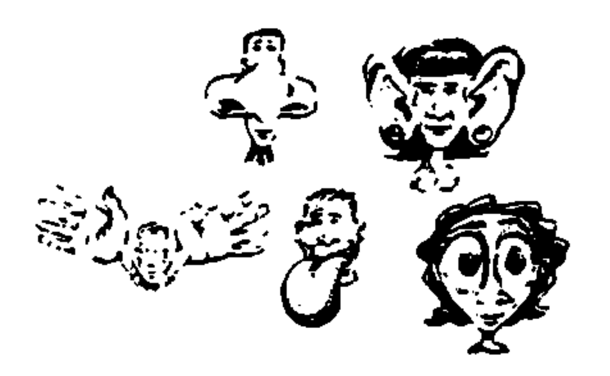
١. ما الأصوات التي تسمعها؟ جرب ذلك الآن. واصنع قائمة بكل الأصوات التي تسمعها. هل يمكنك سماع ضوضاء الشارع؟ ما هذه الأصوات؟ ماذا عن أصوات المنزل (المراوح والثلاجات والساعات والتليفزيون وطنين الكمبيوتر)؟ ماذا عن ضوضاء الناس (الحديث، الهمهمة، التنفس، الحركة)؟ ماذا عن أصوات الطبيعة؟

٢. أغمض عينيك. ما الجديد أو المثير الذي رأيته اليوم؟ اصنع قائمة ببعض الأشياء التي ترغب في إلقاء "نظرة عن كثب" عليها.

٣. الآن ابحث عن الرمزية في الأصوات التي سمعتها والأمور التي رأيتها اليوم. ما الرسائل المقصودة التي يوحي بها مجال الصوت؟ أو خط البصر؟

٤. قم بهذه التجربة في اجتماع العمل القادم. ركز على إحدى الحواس أولاً ثم انقل تركيزك للحاسة الأخرى. ما الرسالة التي تعبر عنها أشكال التواصل غير الشفهي (مثل وضع الجسم، ومكان وضع اليد، وتعبيرات الوجه، والملبس)؟ ما الرسائل التي تحملها نبرة الصوت وسرعة ومعدل الكلام؟ هل تدعم الكلمات وأشكال التواصل غير الشفهي وطريقة التحدث رسالة واحدة، أم أن هناك الكثير من الرسائل التي يتم إرسالها بالفعل؟

١٤ التركيز على الحاسة المسيطرة لتحسين عملية التعلم



هل تعلم أن معظم الأشخاص لديهم حاسة مسيطرة؟ فربما يفضلون حاسة على الأخرى، أو أن تكون هذا الحاسة تعمل "بكفاءة" أكثر من الحواس الأخرى، أو أنها تعبر بطريقة أفضل.

فكر فى آخر مرة دخلت فيها منزلاً أو غرفة غير مألوفة بالنسبة لك، ما الذى شد انتباهك أولاً: حجم وإضاءة الغرفة (واسعة أم ضيقة، مضيئة أم مظلمة)، أم صوت الأشخاص الذين يتحدثون، أم صوت دوران المروحة، أم صوت الموسيقى، أم غياب الصوت؟ كيف كانت رائحة الغرفة؟ هل تذكر ذلك أصلاً؟ كيف كان جو الغرفة: هل كان دافئاً أم بارداً، مريحاً أم غير مريح؟ هل كانت عليلة الهواء أم أن جوها خانق؟ وعلى الرغم من عدم إمكانية تذوق الغرفة بالمعنى الحرفى للكلمة، هل يمكنك وصف الطعم المحتمل لها: مالحة، حلوة، مرة، قوية الطعم؟

إذا ركزنا على المثيرات الكثيرة التى تتعرض لها حواسنا، ربما تمكنا من بناء منزل أو غرفة بالكامل من جديد، ويمكن أن تعمل الحواس بتناغم فيما بينها إذا تم توجيهها للقيام بذلك، لدىَّ صديقة تمتلك حاسة سمع قوية يليها فى القوة حاسة اللمس، إنها تستكشف المواقف

وتتذكرها بوضوح كبير من خلال الصوت والإحساس. وتبدو حاسة الشم والتذوق عندها معطلة تقريبًا؛ فعندما ندخل مكاناً ما يتسم برائحة قوية، لا تتمكن من إدراك ذلك (لا يمكنها مطلقًا شم رائحة سيارة جديدة، أو رائحة القمامة). والأمر نفسه ينطبق على حاسة التذوق؛ فلا يمكنها التمييز بين أنواع المشروبات المختلفة أو الفلفل الحار حتى يقوم أحد الأصدقاء الذين يتمتعون بحاسة تذوق أقوى منها بوصف الطعم. ومن خلال تحويل رسالة التذوق إلى رسالة سمعية، تتمكن من تقدير طعم المأكولات بوضوح أكبر.

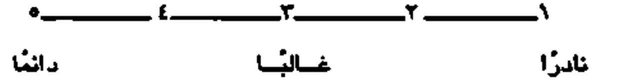
من بين الحواس الخمس، هناك ثلاث حواس يفضلها ما يزيد على ٩٥٪ من الشعب الأمريكي، وهذه الحواس هي البصر والسمع واللمس (هذا إذا كنت تصدق البيانات الاستقصائية والتحليلات الإحصائية)؛ وهذا يعني أن المعلومات المختلفة التي نكتسبها يتم تمثيلها في المخ إما برسائل بصرية أو سمعية أو حركية. وتدعم مفاهيم وأبحاث البرمجة اللغوية العصبية هذه الفرضية. ويفضل أغلب الشعب الأمريكي حاسة البصر، بينما يفضل ثلثهم حاسة السمع، ويفضل أقل من ١٠٪ منهم حاسة اللمس.

الحاسة المسيطرة علينا هي الحاسة المفضلة التي نستخدمها أكثر من غيرها عند التفكير في الأمور والقيام بها عندما يترك لنا حرية الاختيار. وسوف نتذكر الأشخاص والأماكن والأشياء والمواقف بسهولة وفي أغلب الأحيان من خلال هذه الحاسة. على سبيل المثال، فكر في آخر شخص قابلته. ما الذي يخطر ببالك أولاً: الوجه والجسم، أم الاسم والصوت؟ أم المصافحة؟

يميل الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة البصر إلى التذكر من خلال التصور: مثل الصور، والأحداث الماضية، والرسوم البيانية، والمناظر الطبيعية. ويتذكر الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة السمع من خلال الأصوات: مثل صوت الأشخاص، والموسيقى، والأقوال، والخطب والمحاضرات. أما الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاسة اللمس فيتذكرون من خلال الشعور: مثل الملمس، والحركة، والشدة.

إن تفضيل حاسة على بقية الحواس لا تعنى أن الحواس الأخرى معطلة، أو أنه لا يمكن تطويرها للعمل بكفاءة فى بعض المواقف. فالأمر أشبه بشخصين يشاهدان فيلمًا سينمائيًا - أحدهما تسيطر عليه حاسة البصر والآخر تسيطر عليه حاسة السمع؛ فالأول سوف يتذكر الصور ويمكنه استخدامها فى استرجاع بعض مشاهد من الفيلم، والثانى سوف يتذكر شريط الصوت ويمكنه استخدام الموسيقى والكلمات. وعندما يتم تشغيل شريط الصورة مع شريط الصوت الخاصين بالفيلم فى الوقت نفسه، تكون النتيجة حدثًا مشتركًا يصلح للمناقشة فى المستقبل، لكن إذا كان شريط الصورة وشريط الصوت لا يحكيان القصة نفسها، فسوف يتذكر الشخصان فيلمًا مختلفًا.

ومن أجل تحديد الحاسة المسيطرة عليك (فمن المرجح أنك تمتلك حاسة واحدة مسيطرة) انظر فى الوسائل التالية المستخدمة فى تذكر شخص أو مكان أو شيء أو موقف. أى هذه الوسائل تعكس الأساليب التى تتذكر من خلالها فى أغلب الأوقات؟ فى الصفحة التالية، قم بتصنيف العناصر الموجودة فى كل قائمة من "١" إلى "٥".



عند القيام بالتصنيف، فكر أولاً فى شخص معين - كيف تتذكر هذا الشخص؟ ثم فكر فى مكان - ما الذى يخطر ببالك؟ وأخيرًا فكر فى موقف مهم بالنسبة لك. ومن منطلق وضع هذه الأفكار فى ذهنك، قم بتصنيف كل كلمة فى كل قائمة من "١" إلى "٥". والآن قم بحساب مجموع التصنيفات.

ويمثل أعلى مجموع تصنيفات الحاسة المسيطرة لديك. وكلما زاد الفرق بين المجاميع، زادت قوة الحاسة المسيطرة لديك. والحد الأقصى الذى يمكن أن يحصل عليه الشخص فى أى حاسة يساوى ٦٠، والحد الأدنى هو ١٢. والدرجات التى تتجاوز ٤٥ تعكس تفضيلاً لهذه الحاسة.

بصرى	سمعى	إدراكى
صور ثابتة	كلمات	مشاعر
مواضع نسبية	موسيقى	ملمس
ألوان	حجم الصوت	اهتزاز
صور متحركة	إيقاع	شدة
أحجام	تغيير طبقة الصوت	ثقل
تواجد داخل/خارج الصورة	سرعة الإيقاع	حركة
جودة ثلاثية الأبعاد	وقفات	سرعة
تباين	تفرد	فترة استمرار
زاوية الرؤية	تواتر	كثافة
أشكال	موسيقى تصويرية	ساخن/بارد
تركيز	العاطفة	ضغط
سطوع	نبرة الصوت	توتر العضلى
المجموع		

بعد أن حددت الحاسة المسيطرة عليك، ماذا بعد؟ أهم شيء اكتشفناه هو أن وسائل الإعلام المختلفة لها تأثير كبير علينا وعلى قدرتنا على التذكر. فإذا كانت حاسة البصر هى المسيطرة عليك، فما تراه هو ما تستوعبه؛ فالأشخاص البصريون سوف يفهمون ويتذكرون المعلومات المقدمة بشكل مصور أفضل من المعلومات المقدمة شفهيًا. وعند العمل مع الآخرين، نطلب من الأشخاص تصوير ما يتحدثون عنه، فتشجعهم على رسم صورة أو رسم بيانى أو رسم العلاقات بين الأسباب الرئيسية للحدث، أو تقديم صورة فوتوغرافية أو قطاع دائرى أو أيقونة أو أى شيء يعبر عن أفكارهم وكلماتهم بشكل تصويرى، أو على الأقل نطلب تقديم نسخة مكتوبة من أفكارهم (مذكرة أو تقرير أو ملخص مكتوب أو محضر اجتماع) أو نقوم بأنفسنا بإعداد ملخص مكتوب أو

مصور يوضح أفكارهم. إن أسوأ أمر يمكن أن نفعله هو ترك الحدث دون عمل تصوير مرئي له.

وإذا كانت حاسة السمع هي المسيطرة لديك، فإن ما تسمعه هو ما سوف تتذكره، ومن المهم التأكد مما فهمته من الأشخاص أثناء الاجتماع، لأنك إذا أسأت الفهم، فلن تصحح التقارير المكتوبة الواردة بعد ذلك سوء الفهم السابق. وعندما يقوم أحد الأشخاص بإرسال بيانات مكتوبة أو مصورة لك، فقم بطلب المرسل لمناقشة الموضوع معه واجعله يشرح لك أفكاره.

إذا كانت الحاسة المسيطرة عندك هي حاسة اللمس، فإن أفضل ما ستتذكره سيكون الأشياء التي عايشتها بشكل مباشر. فأنت تحتاج لأن تكون جزءًا من الحدث كي تفهم الأفكار التي يتضمنها فهمًا جيدًا. وربما تحتاج إلى أن تعيش التجربة بنفسك كي تدرك أهميتها؛ فعندما تتولى مقود القيادة في السيارة أو تكون في مكان المتحدث أو مندوب المبيعات أو الرياضي، تتمكن من معايشة الجزء الملموس من الحدث. لذا فاحرص على اغتنام كل فرصة سانحة تمكنك من أن تكون في قلب الأحداث، وأن تكون جزءًا منها؛ فيجب أن تقوم بعمل مكالمات المبيعات، أو أن تكون جزءًا من فرق العمل أو أن تذهب بنفسك إلى ملعب البيسبول أو الأوبرا. ومعظم ما سوف تتذكره سيكون الإحساس اللمسي الذي شهدته، مثل اهتزاز صوت الجموع، وبرودة الهواء الليلي وصوت مترو الأنفاق أو الراحة التي شعرت بها عند الجلوس على مقعدك، ومن ثم ستتذكر التجربة من خلال المشاعر.

وبمجرد أن نبدأ الاستفادة من الحاسة المسيطرة لدينا في اكتساب المعلومات وتذكرها على نحو أفضل، ربما ترغب في استخدام معرفتك في التعامل مع الآخرين. ما الحاسة المسيطرة لدى شريك حياتك، أو مديرك أو طفلك أو أي شخص آخر مهم في حياتك؟ ويمكن تحسين تواصلك مع هؤلاء الأشخاص إذا تمكنت من إدراك الحاسة المسيطرة لديهم (أو تمكنوا من إدراك الحاسة المسيطرة لديك). وإذا كان الجمهور بصريًا، فعليك الاستعانة بالصور أو الرسوم البيانية أو الرسوم التخطيطية أو

الرسوم الكارتونية أو أي شيء يمكنهم فهمه بسهولة. وإذا كان الجمهور سمعيًا، فعليك التعبير عما تريد بصوت مرتفع وبشكل واضح فى أغلب الأحيان. ويمكنك إضافة الموسيقى أو أى خلفية صوتية من أجل التأكيد على الرسائل التى تحاول توصيلها للجمهور. وإذا كان أفراد الجمهور حسيون حركيون، فقم بإشراكهم معك فى الموقف - اجعلهم يتحدثوا أو يغنوا أو يصفقوا أو يقفوا أو يمشوا أو يتمددوا، أو غير ذلك من الأمور الملائمة بشكل واضح للموقف.

ما مدى قوة الحاسة المسيطرة على الشخص، وإلى أى مدى يمكن أن يختلف الناس نتيجة اختلافات الحاسة المسيطرة؟ إن الحاسة المسيطرة لدى "ستيف" هى حاسة البصر. بينما الحاسة المسيطرة لدى زوجته هى حاسة السمع. وعلى الرغم من احتمال وجود تفسيرات لاختلافاتهما، فإن الحواس المفضلة تفسر كثيراً من هذه الاختلافات.

تفضيلات	ستيف (بصرى)	ماريا (سمعية)
أماكن التنزه	السينما	نوادى موسيقى الجاز
التسلية المنزلية	التليفزيون	التسجيل/الراديو
أحلام اليقظة	صور/مناظر المدينة	موسيقى/أغان
أسلوب التعلم	القراءة/دراسة ذاتية	محاضرات
التواصل	كتابةً	تليفونيًا/شخصيًا
الاجازات	مدن لا تنسى	نواد لا تنسى
الهوايات	السيارات/التحف	البيانو/فنون الأداء
العمل	ملموس (أشياء)	تفاعلى (أشخاص)

رأيت، سمعت، فعلت. لكن ما الذي أتذكره؟ ما الذي سيتذكرونه؟

---

١. ما الحاسة المسيطرة لديك؟

ما الحاسة المسيطرة لدى شريك حياتك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى مديرك؟
ما الحاسة المسيطرة لدى والدتك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى ابنتك؟
ما الحاسة المسيطرة لدى والدك؟	ما الحاسة المسيطرة لدى ابنك؟

٢. فكر في علاقاتك بهؤلاء الأشخاص. إلى أي مدى يؤثر اختلاف الحواس المفضلة على علاقاتك بهم؟

٣. اختر شخصاً واحداً ترغب في تحسين علاقتك به عند التواصل معه في المرة القادمة. كيف يمكنك التواصل عن كثب مع الحاسة المسيطرة لديه، وزيادة فهمك له في الوقت نفسه؟

٤. عند الإعداد للعرض التقديمي التالي، حدد ثلاث طرق للتواصل، بحيث تستخدم الحواس الثلاث المسيطرة بشكل متوازن.

٥. قم بوصف ذكرى تفصيلة كتابةً أو بتسجيلها على شريط، واسمع لنفسك بالإسهاب والاستغراق في التفاصيل قدر الإمكان. وعندما تنتهي من الوصف قم

بالنظر فى اختياراتك للكلمات التى تصف هذه الذكرى. أى الحواس تبدو مسيطرة فى الوصف؟ هل هذا يدعم تقييماتك السابقة للكلمات الرئيسية فى قوائم تحديد الحاسة المسيطرة؟ إذا كانت الإجابة لا ، ما الذى يفسر هذا الاختلاف؟

١٥ طوّر الإبداع وسيتبعه الذكاء



نحن نشجع الطفل على الإبداع فى سنوات الطفولة الأولى، وتكون رسوماته الطريفة موضع تقدير المعلمين والأسرة. وعند الوصول للصف الرابع الابتدائى تحل القراءة والكتابة والرياضيات محل الاستكشاف والرسم والإبداع بصفتها المواد الدراسية الأساسية فى كل يوم فى المدرسة. ونادرة هى المدارس أو المنازل التى تهتم بإبداع الشباب أثناء سنوات التعليم الإعدادى والثانوى.

وباستثناء الكليات المعنية بالبحوث أو الفنون، تركز معظم الكليات والجهات التدريبية على زيادة الأساس المعرفى والذكاء بدلاً من الإبداع. ويتضح ضمنيًا من هذا التركيز أن الإبداع ليس على قدر الأهمية نفسه

الذى تحظى به المعرفة، وأن الإبداع ليس شرطًا ضروريًا للنجاح فى العمل أو فى الحياة. لقد حدد أشخاص آخرون "الطريقة الصحيحة"، وما يجب علينا فعله هو فهم هذه الطرق "الصحيحة" وإعادة استخدامها مرة أخرى فى الأوقات المناسبة.

وربما يكون هذا الأسلوب فعالاً بالنسبة للمؤسسات والمواقف التى نادرًا ما تحتاج إلى تغيير. فإذا كانت الظروف مستقرة ومتوقعة، وكان المنافسون تقليديين، فإن تكرار الأمور نفسها دون تغيير أو تحسين يحول دون ارتكاب أخطاء فادحة، ولكنه أيضًا يحول دون التعلم من خلال التجربة والخطأ.

بيد أن معظم المؤسسات فى الوقت الحاضر ليست فى مثل هذا الموقف أو على أقل تقدير لا تستمر على هذا النهج لفترة طويلة. وعلى الرغم من ذلك ما زالت تسيطر على كثير منا مقاومة مكتسبة للإبداع والتغيير. ونظرًا لأننا تمت تربيتنا على الالتزام بالأعراف الاجتماعية على مدى عقدين (السنوات الأولى من النضج من سن العاشرة وحتى سن الثلاثين) وكنا نكافأ على هذا الالتزام، ويتجنبنا الآخرون وينتقدوننا فى حالة عدم الالتزام بهذه الأعراف، يبدو أن مهارات الإبداع لدينا قد أصبحت صدئة من قلة الاستخدام. وعندما يتطلب الموقف الابتكار والحيلة نشك فى قدرتنا الإبداعية وقد نتباطأ فى التصرف. وفى الغالب نعجز عن إمداد المؤسسات التى نعمل بها والمجتمعات التى نعيش فيها بالأفكار الجديدة والابتكارات التى تمكننا من إنجاز المهام الصعبة فى وقت أقل وبتكلفة أقل، كما نعجز أيضًا عن استخدام سمة الحيلة فى التوصل إلى طريقة لجمع الأشخاص ورءوس الأموال والأفكار البناءة معًا من أجل القيام بتغييرات.

ولا تبدو ممارسة الإبداع أمرًا سهلاً بالنسبة لكثير من المحترفين. وعلى الرغم من ذلك فإنهم يمتلكون كثيراً من السمات المرتبطة بالمبدعين، فكثير من المحترفين:

- منفتحون على التجربة وتقبل أفكار الآخرين
- قادرون على رؤية الأمور بطرق بديلة

- فضوليون
- متقبلون للأضداد الظاهرة
- يتميزون بالقدرة على الإقناع، والمثابرة، والدقة
- يحتاجون إلى الاستقلالية ويتمتعون بها بالفعل
- مستقلون فى الحكم على الأشياء والتفكير والتصرف
- يتقبلون الغموض ويشعرون بالارتياح عند التغيير
- مرنون، لكن يعلمون اتجاههم بوضوح
- متجاوبون مع المشاعر
- قادرون على التفكير بشكل مصور
- قادرون على التركيز
- قادرون على توليد قدر كبير من الأفكار
- مستعدون للمخاطرة

إذا كنا نمتلك كثيراً من هذه القدرات والسمات فلماذا نادرًا ما نعتبر أنفسنا أشخاصًا مبدعين ونتردد فى اقتراح أفكار إبداعية؟ إن الأمر الذى ينقصنا هو الحافز على الإبداع، وهذا التحفيز يتضمن الرغبة فى تجربة أمور جديدة، وطرح أفكار غير تقليدية وتشكيل روابط غريبة بين الأحداث والمواقف، وهذا يتطلب التخلى عن بعض أساليب التفكير الحالية وإنكار بعض الأمور المعروفة المكتسبة بمشقة من أجل إفساح مجال فى أذهاننا لاستيعاب أفكار جديدة. وكما قال "روجر فون أويك"، فى كتابه *A Whack on the Side of the Head*، فإننا نحتاج بين الحين والآخر إلى ضربة على الرأس لكسر أنماط التفكير المعتادة كى نفكر فى الأمور بطريقة مختلفة. وتأتى الضربات فى أشكال وأنواع مختلفة مثل استخدام المزاح والسخرية والاستنباط الخلفى والتورية وسيناريوهات "ماذا يحدث لو" والمناظرات ومناقشات الرأى والرأى الآخر.

إن القدرة على التفكير فى الأمور بشكل مختلف ظهرت جليًا لدى "ستيف" منذ سن مبكرة. كما أنها لازمته منذ ذلك الحين. عندما كان "ستيف" فى الثامنة من عمره، حضر وليمة شواء سمك ضمت الكثير من أصدقاء وأقارب والديه. وأثناء إعداد الطعام (فحفلة الشواء تستمر لساعات) قرر والده تقديم عرض ممتع؛ فقد خضع شخصيًا لهذا المرض وكانت لديه رغبة ملحة فى تجربة الأمر بنفسه على الجمهور. فأخذ ملاءة سرير وقبعة، ولف الملاءة على كتفيه وأعلن أنه "زعيم سيام العظيم". لم نفهم ما الذى كان يحاول فعله، ولكن مادام رغب فى ارتداء ملاءة وقبعة وجعل نفسه أضحوكة، لم نجد بدًا من مجاراته.

وشرح الأب للمستمعين (الذين كانوا نصف الجمهور تقريبًا) أنه زعيم روحى عظيم، وأنهم أيضًا سيمرون بتجربة روحانية رائعة إذا اتبعوا تعليماته. وقال لهم إن هناك أنشودة يجب أن يرددوها وهم جاثون على ركبهم، وأن يرددوا الأنشودة وهم منحنون، ثم ينهضون بعد ذلك، ثم ينشدون وينحنون مرة أخرى. وكان عليهم تكرار هذه العملية حتى تصل إليهم رسالة روحانية خاصة من خلال قواه الخاصة. وعندما يظنون أنهم تلقوا هذه الرسالة، ينبغى عليهم رفع أيديهم وإيصال الرسالة لزعيم سيام العظيم على انفراد.

كان الأمر برمته سخيفًا ولم يقم كثير من الأشخاص بممارسته؛ فلم يجثُ كل الناس على ركبهم فى الوقت نفسه. لكن خلال الساعة التالية كان الجميع يقوم بهذا الأمر، ووصل عددهم إلى نحو ٢٤ من الأتباع المخلصين. وكانت الأنشودة التى كان على الجميع ترديدها معًا فى الوقت نفسه "أوه، وا، تا جو، سيام" *(Oh waa. ta goo. Siam)* - جربها وقلها عدة مرات بصوت عالٍ.

وهكذا أخذنا نردد الأنشودة. ولم نعلم إلى متى كان علينا الاستمرار فى ذلك حتى تصل الرسالة الروحانية. وبعد خمس دقائق ظن أحدهم أنه تلقى الرسالة، لكن بدا أن هذا لم يكن صحيحًا؛ حيث وجههم والدى إلى الاستمرار فى ترديد الأنشودة، ففعلوا ذلك. وصفقنا جميعًا وتساءلنا ما الذى دهانا. وبدأنا واحدًا تلو الآخر نرى الأمر المألوف فى

الأمر غير المألوف (ماذا كانت تقول الأنشودة فعلاً) والأمر غير المألوف في الأمر المألوف (ما الذي كان يفعله والدي بالضبط). وعندما وصلت الرسالة الروحانية من الأنشودة Oh waa. ta goo. Siam أدركنا نطقها بوضوح، فبدت Oh what a goose I am وتعني "يا لي من مغفل". لقد حظينا جميعًا بوقت رائع، وضحكنا من أنفسنا، ورأينا إبداعًا بسيطًا في اللعبة.

ولكي نخلص أنفسنا من هذه الحيلة، كان يجب علينا التفكير بطريقة مختلفة في العملية التي كنا نقوم بها؛ حيث إن ترديد الأنشودة وحركة الانحناء عملا على منع التفكير في الموقف بطريقة مختلفة، فوقعنا في أسر تفسير واحد للموقف اعتمد على فهمنا المبدئي للمهمة. لقد خدعنا تفكيرنا والسلوك المتكرر الذي تطلبه التمرين، فتعلقنا بطريقة تفكير وتصرف واحدة قائمة على التعليمات البسيطة التي حصلنا عليها. فإذا كان هذا الأمر يحدث بهذه السهولة مع أمر أدركنا أنه حيلة، فربما كان هذا هو الحال طوال الوقت دون أن ندرك ذلك.

عليك أن تطور من إبداعك أولاً وسوف يتبعه التفكير. وقد تميز عباقرة العالم في معظم مجالات العلوم بالسلوك الإبداعي. ولهذا السبب في أغلب الأحيان يعتبرون من أذكى الأشخاص في العالم. وربما تسأل نفسك أيهما يأتي أولاً: الإبداع أم الذكاء؟ يأتي الإبداع أولاً، فهو القدرة على رؤية المألوف في غير المألوف ورؤية غير المألوف في المألوف. والمبدعون يرون الأمور التي يراها الآخرون، لكنهم يفكرون فيها بطريقة مختلفة.

ويجب ألا يُفهم ذلك على أنه يوحي بأن كل الأفكار الإبداعية تكون عالية القيمة، فمعظمها لا يكون كذلك؛ فمن خلال الإبداع فقط والتفكير في البدائل يمكن التوصل إلى الاحتمالات الجديدة. كما أن أخذ البدائل الأخرى في الاعتبار هو ما يطور التفكير. وتكتسب المعرفة من النظر بعين الاعتبار الأفكار التي تؤدي لاحقًا إلى نجاحات، وأيضًا الأفكار المستبعدة بوصفها غير فعالة - هكذا يأتي الذكاء!

تتراكم المعرفة بأسرع ما يمكن لدى الأشخاص الذين ينظرون بعين الاعتبار إلى كثير من الاحتمالات، فهم يكتسبون المعرفة من الأمور التى اختاروا فعلها، وأيضًا من الأمور التى اختاروا عدم فعلها.

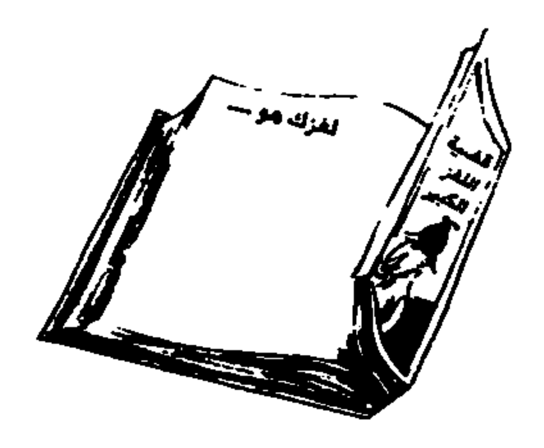
---

١. ما الفكرة الجديدة أو المختلفة التى توصلت إليها مؤخرًا؟

٢. ماذا كان آخر معتقد تخليت عنه لصالح معتقد آخر جديد أو بديل؟

٣. متى تكون فى أعلى حالات الإبداع (مثلاً فى الصباح، بعد الغداء، قبل العلاقة الحميمة [يا لها من ضربة على الرأس] أثناء القيام بمهمة معتادة، فى آخر الليل)؟ كيف يمكنك استخدام هذه المعرفة فى توليد المزيد من الأفكار الإبداعية للقيام بمهام العمل؟

١٦ روح التشخيص هى اكتشاف



لقد تعلمنا مفاهيم ومهارات كثيرة طوال حياتنا، تتراوح بين التاريخ والأدب وحتى الرياضيات والعلوم، لكن فى معظم المواد التى درسناها والتعليم الذى اكتسبناه، كانت مهارة التشخيص موجودة فى شكل التحليل، وكانت الألغاز المطلوب حلها تأتى فى شكل مسائل يجب حلها.

ويختلف التشخيص عن التحليل. فالتشخيص يتضمن العاطفة والفضول. وبينما يكون التحليل جافًا ومنهجيًا، يكون التشخيص غالبًا مثيرًا وينطوى على المغامرة. وتشمل مهارات التشخيص التقييم والفحص والجس والحل، بينما تشمل مهارات التحليل المنطق والاستنتاج.

فكر فى الأدوات التى يستخدمها الأشخاص الذين نستأجرهم للتشخيص مثل الأطباء. فالأطباء يستخدمون جميع أدوات الفحص والجس - إنهم يجمعون معلومات عن مختلف أجهزة جسم الإنسان كجزء من طريقتهم فى الكشف العام عن معظم الأمراض من أجل

إظهار موضع الألم (مثل قياس حرارة الدم، وضغط الدم، وأصوات الجهاز التنفسي وتدفق الهواء إلى الرئتين). كما أنهم يسألون المريض لتقدير مدى خطورة المرض من خلال لمس وجس أجزاء من جسم المريض بأصابعهم، والسؤال عن مدى إحساسهم بالألم وهكذا. وبعد ذلك يقومون بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها من خلال التشخيص. ويدعم التحليل خبرتهم السابقة وفضولهم القائم على الحدس، من أجل تأكيد إحساسهم بالعلة الموجودة داخل جسم المريض أو التشكيك في هذا الإحساس.

ويتطلب التشخيص الناجح طرح أسئلة معينة والبحث عن معلومات محددة وتجاهل المعلومات الأخرى. فالطبيب الذي يجمع معلومات خاطئة قد يجد صعوبة في التوصل للمسار الصحيح للمرض بدقة اعتمادًا على تحليل هذه المعلومات. أما الأطباء البارعون في التوصل للمسار الصحيح للمرض فيتميزون بالفضول والرغبة في الاكتشاف. فهم مولعون بحل اللغز الذي ينطوي عليه الموقف.

وعلى صعيد العمل، تظهر لنا أعراض المشكلة باعتبارها محفزات كي نشرع في العمل. وأحيانًا تتم معالجة الأعراض كما لو كانت هي المشكلة، أو يتم استخدامها كمعلومات مناسبة للتحليل. وتعتبر الأعراض نقطة البدء في التشخيص الفعال، فالأعراض هي الدلائل التي تؤدي إلى اتخاذ الخطوات التالية المتمثلة في عملية استكشافية من أجل حل اللغز الحالي.

تعرضت إحدى الشركات الكبرى في مجال تصنيع وتسويق الأغذية لانخفاض كبير فاق التوقعات في مبيعات أحد منتجات حبوب الإفطار الجافة. وقد قام اثنان من المنافسين باقتحام السوق الخاصة بمنتج الحبوب هذا وتم نشر منتجات حبوب الإفطار الجديدة التي أطلقت خلال العامين الماضيين. وعندما تم استخدام هذه المعلومات في التحليل، كان الاستنتاج الناتج أنه تمت خسارة الحصة السوقية بسبب زيادة المنافسة.

وقد علمت مديرة الدعاية والإعلان الخاصة بهذا المنتج أن مستويات الدعاية والإعلان كانت متوافقة مع مستوى وعى المستهلك بالمنتج. وعادة يسير مستوى الوعى وحجم المبيعات فى الاتجاه نفسه، فالانخفاض فى الوعى سيتبعه انخفاض فى المبيعات. ونظرًا لأن المستهلكين كانوا لا يزالون على علم بالمنتج، فما الذى قلل حجم مشترياتهم؟ لقد بدا هذا الأمر غامضًا بالنسبة لها، فطلبت من مساعدة مدير الحسابات فى هذه الشركة أن تطلب من فريق أبحاث السوق عمل دراسة استقصائية قصيرة من خلال التليفون على حوالى ١٠٠ شخص لتقصى أحوال السوق سريعًا. واعتمادًا على أقوال المستهلكين، سيتم عمل دراسة أكثر دقة أو الانتهاء من الموضوع برمته.

وعند مراجعة البحث، وجدت مساعدة مدير الحسابات أنه فى مرتين قال العملاء إن طعم حبوب الإفطار لم يعد جيدًا مثل السابق. لكنها لم تعلم أن هناك أى تغيير فى مكونات أو طريقة تصنيع حبوب الإفطار. وعندئذ انتابها الفضول وقامت بالاستفاضة فى بحث الموقف مع مساعد مدير إنتاج هذه الشركة.

ومع استمرار التحقيق من أجل حل اللغز، اكتشف أنه منذ ثمانية أشهر قامت الشركة باختبار مستويات مختلفة للملح فى هذا المنتج فى أسواق اختبار محددة. وعندما اتخذ القرار بعدم تغيير مستوى الملح، لم يقم أحد بإخبار إدارة الإنتاج بهذا القرار. واستخدم آخر مستوى ملح تم تجربته فى سوق الاختبار كمعيار للملح فى كل الأسواق الآن. وعند حل هذا اللغز، تم على الفور تعديل مستوى الملح إلى معدله المناسب. وخلال بضعة أشهر بدأت المبيعات فى الارتفاع، وفى نهاية العام عادت الشركة إلى مستوى المبيعات المتوقع.

ومن خلال التعامل مع انخفاض المبيعات كمرض وليس كمشكلة، قررت مساعدة مدير الحسابات أن تستعين بمزيد من المعلومات وأن تستكشف الأمر. وأدى هذا الاستكشاف إلى التعريف النهائى للمشكلة الذى تمثل فى الطعم غير المقبول، وتم تصحيحه بسهولة.

والتشخيص يُدرج التحليل الفنى كأداة فى عملية الاكتشاف. وقد كانت هناك أدلة عديدة متاحة أمام شركة حبوب الإفطار، لكنها لم تكن متوافقة مع بعضها. وقد تم إجراء تحليل مباشر، لكنه لم يكن ذا قيمة فى حد ذاته، وكان من الممكن أن يضلل القرارات المستقبلية لو لم يتم التدقيق فيه.

ومن خلال هذا الإطار التحليلى نميل إلى تحديد أفضل تطابق (أى تحليل البيانات) والتوصل إلى أمر منطقى اعتمادًا على هذا التطابق. لكن، ما العمل إذا كانت البيانات الأساسية مفقودة؟ إن طرح هذا السؤال هو ما يساعدنا على نقل إطار التشخيص من الإطار التحليلى السابق. إذا استخدم تحليلنا الأعراض الموجودة فقط، ولم نعامل المشاكل الأساسية كألغاز يجب حلها، ربما نتوصل إلى حل غير حكيم بطريقة منطقية وعقلانية تمامًا.

دون عملية اكتشاف فعالة، وربما يكون تحليلنا
للأمور الجوهرية صحيحًا من الناحية
المنطقية اعتمادًا على المعلومات المتاحة، لكن
جدواه قد تكون أقل مما يمكن.

---

١. ماذا كان لغز لغز قمت بحله؟ وهل كان حله نتيجة لتفكير تحليلي مفصل، أم أنه كان نتيجة عملية استكشاف وتفكير وتفكير معاكس واكتشاف متغير؟

٢. حدد اثنتين أو ثلاث من "مشاكل" العمل التي تحتاج إلى التفكير فيها. انظر لهذه المشاكل كألغاز يجب حلها وليس كمشاكل تحتاج إلى الحل.

١٧ إكمال الكلمات المتقاطعة تجسيد للأمور التى يجدها الناس محبطة فى العمل



فى آخر مرة كان "جويل" يقوم فيها بحل الكلمات المتقاطعة، فكر فى الطريقة التى كان يستخدمها فى حلها. من أين بدأ؟ لم يبدأ بحل "١ أفقى". لقد قرأ التلميح لكنه لم يعرف الحل، فبدأ بحل "٤ رأسى". ونظرًا لعدم وجود مكان صحيح للبدء به، فقد بدأ بالأسهل بالنسبة له. وبعد ذلك كرس كل جهوده على جزء صغير من الكلمات المتقاطعة محاولاً حل الأفقى والرأسى معًا حتى وقع فى معضلة. ثم انتقل إلى جزء آخر من الكلمات المتقاطعة عاقدًا العزم على أن يعود للجزء السابق بعد أن يكون معه بعض الدلائل الإضافية. وقد غيَّر رأيه فى مرات عديدة واحتاج إلى مسح إجابتين سابقتين. فقد وجد بعض الكلمات فى القاموس (فهو ليس متخصصًا) وطلب من زوجته المساعدة. ثم نحى الكلمات المتقاطعة جانبًا لتناول الغداء، ثم عاد إليها بعد بضع ساعات.

ويصـــف "جويل" عملية إكمال الكلمات المتقاطعــة بأنها ممتعة وبها قدر مــن التحدى. لقد تم حلها من خلال التفكير فى طبيعتها التكرارية الفوضوية غير المتسلسلة، وهذه هى الحالة التى نشكو منها فى العمل فى أغلب الأوقات. وأحيانًا تبدأ المشاريع بدايةً خاطئة، أو ربما لا تبدأ مطلقًا نظرًا لانتظار الحصول على مزيد من البيانات أو الحصول على موافقة أحـد الأشخاص. وعندما لا يعلم الناس من أين يبدأون فى حل المشكلة، يكـون أمامهم خياران: إما البدء بأسهل الأمــور بالنسبة لهم، أو تأجيل المهمة برمتها. وعندما يبدأ الناس فى الحل بالفعل، يضطرون إلى تغيير أسلوب المعالجة عدة مــرات قبل أن يتم إنجاز المهمة، ويمثل عدم وجود طريقة صحيحة واحدة لحل كثير من المشاكل أمرًا مزعجًا لبعض الناس.

وتحمل عملية حل الكلمات المتقاطعة كثيرًا من السمات نفسها التى يتسم بها العمل الإدارى. فليست العملية فى حد *ذاتها* هى ما تشعرنا بالإحباط، لكن فشل الأسلوب المتسلسل والمنظم المتوقع لحل المشكلة. لماذا يتوقع الناس أن يتم حل مشاكل العمل المعقدة من خلال عملية منظمة ومتسلسلة؟ إننا نعتقد أن هذا الأمر يحدث لأن الناس لم يمعنوا التفكير فيه مطلقًا، فهم ببساطة يطبقون طريقة الحل التحليلى التدريجى الذى تعلموه فى المدرسة على مشاكل العمل التى تؤرقهم.

ومؤخرًا كان أحد زملاء العمل مسئولاً عن اتخاذ قرار بشأن إطلاق منتج جديد وتنفيذ العمليات المترتبة على هذا القرار. وتم عمل تحليل شامل تضمن عمل دراسة مفصلة عن تقسيم السوق إلى قطاعات، ووضع مواصفات لتصميم وتصنيع المنتج، وتم استئجار مجموعات التركيز لمعرفة ردود أفعال العملاء تجاه عينات المنتج، وغيرها من الأمور.

وعلى الرغم من أنه تم التوقف واستئناف العمل مرات عديدة طوال السنة فى كل الأمور المتعلقة بإطلاق المنتج، فإن الإدارة كانت متمسكة بهدفها الأصلى وطريقتها الأولى المعتمدة لتحقيق هذا الهدف. وللأسف فإن بعض المعلومات التى تم الحصول عليها لاحقًا لم تكن متوافقة مع خطة العمل الأصلية الخاصة بالمنتج الجديد؛ فبعض الإجابات الجديدة لم تكن متوافقة مع الإجابات السابقة فى "الكلمات المتقاطعة"، وكان

أمام الإدارة عدة خيارات متاحة نظرًا لعدم إطلاق المنتج فى السوق بعد، لكن كان لابد من اتباع الخطة الأصلية لأنها كانت قائمة على بيانات جيدة وتحليل سليم، وكان يتم تجاهل المعلومات الأحدث والتى تم الحصول عليها بقدر أقل من الدقة بشكل أساسى.

لقد كان أداء المنتج فى السوق أقل مما هو متوقع، رغم وجود المعلومات التى كانت متوافرة بوضوح، والتى كان يمكن استخدامها لتعديل بعض الأمور المتعلقة بإطلاق المنتج كى يكون أكثر نجاحًا. ومن أسباب عدم استخدام هذه المعلومات بكفاءة أنه لم يتم إدخالها فى العملية فى الوقت "المناسب". كما كان ينظر للقرارات التى من الممكن التراجع عنها على أنها لا رجعة فيها. لقد كان القطار على القضبان وكان يمضى فى طريقه قدمًا، ولقد تم تجاهل الطبيعة غير المتسلسلة المعقدة لعمليات اتخاذ القرارات.

إن حقيقة أن كثيراً من مشاكل العمل لا يمكن حلها بشكل متسلسل تصيب الناس بالإحباط. وبمجرد قبول أن عملية حل المشاكل واتخاذ القرارت تتميز بالفوضوية، سيصبح من الأسهل التعامل مع الطبيعة الفوضوية للعمل والاستمتاع بها.

إن تنظيم أمر لا يخضع للنظام أمر محبط - فلماذا تزعج نفسك بالمحاولة؟ الفوضى هي الفوضى، فلا داعي لجعلها محبطة.

---

١. هل مكتبك يعج بالفوضى أم يتسم بالترتيب؟ هل هذا بسبب شخصيتك أم طبيعة عملك؟

٢. فكر في تغيير كبير - في مجال العمل أو على الصعيد الشخصي - لخترت القيام به طواعيةً. إلى أي مدى كانت العملية التي استخدمتها في اتخاذ القرار منظمة أو فوضوية؟

٣. إلى أي مدى كرست جهودك في اتخاذ وتنفيذ هذا القرار؟ هل كانت تجربة تدفق (انظر الفصل الثاني)؟

٤. هل كانت هذه التجربة مريحة أم محبطة؟ ما الذي يمكنك أن تفعله بطريقة مختلفة؟

١٨ لا تسأل سؤالاً لن تقدر على تحمل إجابته



منذ بضع سنوات روى أحد الموظفين فى شركة استهلاكية كبرى للأجهزة الإلكترونية عن موقف تعرض له فى بداية حياته المهنية يظن أنه لم يتصرف فيه بشكل جيد. فى ذلك الوقت، كان هذا الشخص (لنطلق عليه "بيت") يعمل مديرًا لمركز مبيعات بعيد يتم تشغيله جزئيًا من خلال الكمبيوتر. وكان موظفو المبيعات يقومون بالاتصال بمركز المبيعات للاستعلام عن الأسعار والكميات وتوافر الأجهزة ومواعيد الشحن وما شابه ذلك (وكان هذا قبل أن يتم القيام بهذه العمليات بشكل آلى تمامًا). وكان الموظفون المسئولون عن التليفونات قادرين على البحث عن هذه المعلومات على الكمبيوتر ثم إبلاغها لموظفى المبيعات.

كانت الحالة المعنوية لموظفى التليفونات منخفضة بشكل غير مسبوق. وكان معدل دوران العمالة مرتفعًا، وكان الغياب أمرًا شائعًا بين الموظفين، بالإضافة إلى تأخر نصفهم عن مواعيد العمل فى كل يوم تقريبًا. والأسوأ من ذلك أن الأخطاء التى كان يرتكبها الموظفون جعلت الشركة تبدو مفتقرة للكفاءة فى أعين المشترين.

وعندما سأل "بيت" الموظفين عما يجرى معهم، تلقى إجابات من هذه النوعية: "هذه الوظيفة مملة للغاية"، و"ليس هناك مجال للحصول على ترقية فى هذه الوظيفة". أما أعذار الغياب والتأخير عن العمل فكانت فى الغالب "لدىَّ التزامات أخرى، فكما تعلم لدىّ أسرة وأطفال". أو "لقد وصلت متأخرًا لأن حافلة المدرسة جاءت متأخرة على وقت الذهاب للمدرسة، ولم أستطع ترك الأولاد بمفردهم فى المنزل"، أو "كان لدىَّ موعد مع الطبيب فى يوم الجمعة، ولهذا السبب لم أتمكن من المجيء".

جرب "بيت" كل الأمور التى توصل إليها لرفع الروح المعنوية للموظفين والتقليل من مشاكل الحضور، لكن لم يُجد أى منها نفعًا. فاقترح أحد الموظفين وضع برنامج "ساعات عمل مرنة"؛ حيث إن هذا البرنامج سيسمح للموظفين باختيار برامج مواعيد العمل المناسبة لاحتياجاتهم الشخصية والانضمام إليها، وسيظل الجميع يعملون خلال ساعات الذروة من ١٠ صباحًا إلى ٢ عصرًا، أما الساعات المتبقية الأقل أهمية فسوف يقوم بالعمل فيها مجموعة جزئية من الموظفين وفقًا لاختياراتهم الفردية (وأيضًا اختيارات المجموعة التى ينتمون إليها).

وجد "بيت" أن الفكرة معقولة، لكنه شعر أنه لا يمتلك السلطة الرسمية لتنفيذها، ففعل الأمر الذى سيفعله أى شخص فى هذا الموقف، فطلب من رئيسه فى المقر الرئيسى السماح له بتجربة برنامج ساعات عمل مرنة، فطلب رئيسه مشورة الموارد البشرية فجاءوا له بهذا الجواب: "إذا سمحنا لـ "بيت" بتطبيق برنامج ساعات عمل مرنة فى مكتبه، فسوف نضطر إلى تطبيق هذا النظام فى كل مكان. ماذا لو علم الموظفون الآخرون بهذا الأمر؟ ربما سيطلبون تطبيقه. نحن نحتاج إلى دراسة هذا الأمر قبل أن تسمح بتغيير برنامج ساعات العمل الرسمية". باختصار، كان الجواب "لا، لا تسمح بذلك". لقد رفض رئيس "بيت" الأمر، وأخبر "بيت" الموظفين بأنه حاول تطبيق برنامج ساعات عمل مرنة لكن الإدارة قالت: "ليس الآن" لأنهم يرغبون فى دراسة الموضوع قبل تطبيقه على أية إدارة.

وسارت الأمور من سيئ إلى أسوأ، وزاد معدل تسريح العمالة، حيث ترك العمل سبعة أشخاص خلال الأسبوعين التاليين. كما ظلت معدلات الغياب والتأخير مرتفعة، ولم تتحسن الجودة. وفي النهاية تم نقل "بيت" إلى وحدة أخرى في المقر الرئيسي لتتمكن الإدارة من "مراقبة تطور بعض من مهاراته الإدارية".

ترى ما الخطأ الذي حدث؟ عندما طلب "بيت" الإذن وضع نفسه أمام إجابة بـ"لا"- لا يقدر على تحملها. فبمجرد أن تلقى "بيت" الجواب - في هذه الحالة "لا، لا تجرب برنامج ساعات عمل مرنة" - وجد "بيت" نفسه واقعًا في شرك. فإذا جرب أي برنامج مهما بدا ناجحًا في البداية، فسوف تعتبره الإدارة غير مطيع للأوامر، وسوف تبطل العمل بالبرنامج، وبالتالي تصبح الأمور أكثر سوءًا. ومن خلال اتباع طريق الإدارة، أصبح "بيت" في موقف حرج ودون مساعدة ودون أن يحقق أي نجاح، ولم يصدقه الموظفون عندما قال لهم إن الإدارة هي التي يقع عليها اللوم، وضاعت الفرصة القليلة التي كانت لديه ليغير بها سلوكياتهم نتيجة لقواعد النظام البيروقراطي.

ترك "بيت" منصبه محبطًا وغاضبًا، لكنه تعلم درسًا مهمًا تمثل في ألا يسأل سؤالاً لن يستطيع تحمل إجابته. وبالطبع هناك عواقب سلبية محتملة ترتبط بعدم طلب الإذن عندما يكون أخذ الإذن مطلوبًا قبل التصرف؛ فيجب المفاضلة بين تكلفة الجواب بالرفض في مقابل العواقب السلبية المرتبطة بعدم طلب الإذن.

"لا تسأل سؤالاً إذا كنت لن تقدر على تحمل إجابته" حكمة تتجلى مناسبتها عندما تكون في موقع بعيد (أو في منتصف الليل قبل حلول موعد مناوبة الثامنة صباحًا)، حيث يكون متوقعًا منك حرية التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بأفعالك. وتنطبق هذه القاعدة أيضًا إذا كانت المؤسسة أو مجموعة العمل تدعم التمكين أو اللامركزية في اتخاذ القرار، أو التنمية المهنية القائمة على التجربة.

طلب الصفح (والحصول عليه) أسهل من طلب الإذن.

١. إن عدم طلب الإذن يزيد من تعرضك للخطر. حدد موقفين يمكنك طلب الإذن فيهما أو الموافقة قبل الشروع في التنفيذ. ما حجم الخطورة إذا قمت بالتصرف دون طلب الموافقة؟ (هل العواقب التي يمكن حدوثها فوق خط الماء أم أسفل خط الماء؟ انظر الفصل الخامس).

٢. كيف سيكون شعورك إذا لم يتم إعطاؤك الإذن؟ وما تأثير "عدم" اتخاذ القرار على المرءوسين؟

٣. من السهل اتخاذ الإجراءات وارتكاب الأخطاء إذا كنت تمتلك أساسًا معقولاً من القوة. هل تتمتع بأساس من القوة يجعل مسامحة الآخرين لك محتملة؟ كيف ستعرف ذلك؟ من الذي يمكنك الاستعانة به لإرشادك وليس لإعطائك الإذن؟

٤. الاعتذار من الخطأ مهارة مهمة من مهارات التواصل. متى كانت آخر مرة مارست فيها هذه المهارة؟

١٩ استعن بعملية تعليم وتطبيق لإحداث التغيير، قم بالزراعة والتقليم والتطعيم والإكثار



عادةً يكون اتجاه التغيير فى الأنظمة الاجتماعية من الإدارة المركزية التى تمتلك القوة إلى الإدارات غير المركزية فى المؤسسة. وبعد التحليل الشامل والمداولة المكثفة، تقوم الإدارة العليا بإصدار جواب مزود ببرنامج إلى الإدارات الفرعية، وهذا لا يعنى أن الإدارة المركزية التى تتمتع بالقوة قامت بتشخيص الحاجة إلى التغيير، أو أنها قامت بتطوير الأفكار والطرق الجديدة التى سيتم إحلالها محل القديمة. لقد كان من الممكن التوصل إلى تشخيص المشكلة وتطوير الحلول الممكنة على يد من هم خارج الإدارة المركزية التى تتمتع بالقوة، مثلاً من خلال وحدة الإنتاج، أو المبيعات أو من خلال أنشطة خدمة العملاء. لكن بمجرد ظهور الحاجة إلى التغيير وتصميم برنامج التغيير، تقوم الإدارة المركزية التى تتمتع بالقوة بقيادة وتوجيه عملية التغيير.

وهناك بديل للاتجاه التقليدى الصادر من الأعلى إلى الأسفل يتمثل فى عملية التعلم العملية للتعامل مع التغيير التى تعكس اتجاه السيطرة.

وعند اتباع منهج التعلم التطبيقى تضطلع الإدارات غير المركزية بقيادة المؤسسة ككل. وتحت لواء منهج التعلم التطبيقى تقل الحاجة إلى قيام الإدارة المركزية التى تمتلك القوة بإجراء تحليلات شاملة ومداولات مكثفة. وبالتالى لا يكون من الضرورى إصدار جواب مزود ببرنامج من الإدارة العليا. إن من يبدأ عملية تغيير الشركة هى قوة العمل العامة غير المركزية الموجودة فى كل إدارات المؤسسة، والمتمثلة فيمن يتواصلون بشكل مباشر مع العملاء والموردين والمشترين وغيرهم من المساهمين الأساسيين. ويتمثل دور الإدارة المركزية التى تمتلك القوة فى توجيه وتسهيل التغيير وليس فى قيادة التغيير والسيطرة عليه. إن تطوير السياسات يعتمد على خبرة العاملين فى الإدارات أكثر من اعتماده على خبرة مجلس الإدارة المركزية.

وربمـا يبدو هذا الأمر مثيرًا لاسيما لمـن هم خارج الإدارة المركزية. لكـن كيف يمكن فعل ذلك؟ لماذا يجب على من يتمتعون بالقوة والسلطة التخلـى عنهـا لصـالح خـبرة موظفـى الإدارات. إنهـم، عمليًـا، ليسوا مضطريـن لذلك، فلا هم يتخلون عن السلطـة أو يمارسونها باستمرار للسيطـرة علـى جهـود التغيير، بـل يحتفظـون بالسلطة ويقللـون من استخدامها فى أغلب الأوقات نظرًا للسماح لموظفى الإدارات باستخدام خبرتهم كأساس للعمل.

إن الفصل بين امتلاك السلطة واستخدامها هو أساس كل أساليب التمكين فى الإدارة.

وتعتقـد الإدارة المركزيـة التـى تمتلـك السلطة أنها بمثابـة الراعى للأنظمـة الحاليـة، فيتصـرف أفرادهـا كأنهـم مـلاك دار حضانـة، ويتعاملـون مـع موظفيهم من أجل دعم نمو منتجاتهـم. وتتعاون الإدارة المركزيـة الممتلكة للسلطـة مع الإدارات غير المركزية فـى زراعة وتقليم وتطعيم وإكثار أفضل ثمار العمل.

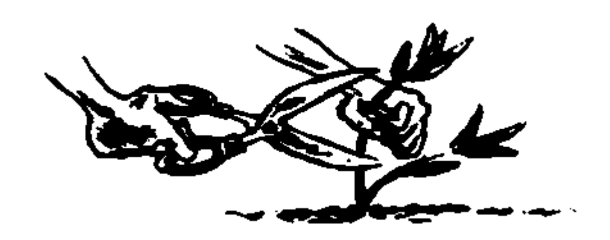


الزرع: الزرع حدث يقوم به الموظفون العاديون فى الشركة؛ فقد يحدث أمر ما فى الشركة، كأن يرغب موظف كفء فى ترك الشركة إذا لم يتم وضع جدول ساعات عمل مرنة. وتكون القواعد الحالية لا تنطوى على هذا النظام، أو لن تحل الموقف بشكل مرضٍ إذا تم تطبيقها. فبدلاً من فرض قرار سيادى، يجب تطوير برنامج تجريبى؛ وهذا البرنامج التجريبى ليس استثناءً للقواعد.

والاشتراك فى البرنامج التجريبى يعنى أن تقوم الوحدة المحلية بالتوصل إلى حل لهذا الموقف يتضمن الشروط التالية:

- تلبية احتياجات الفرد (أو الأفراد) ومتطلبات الموقف الحالى.
- تلبية احتياجات التعلم العامة الخاصة بالمؤسسة كلها.

وفى هذا الصدد يتم زراعة بذرة تحت ظروف معينة، ويتفق مديرو الإدارات على متابعة نمو البذرة ليروا إذا ما كان يمكنهم التعلم مما تم زرعه.



التقليم: إن كون الإدارة المحلية تضطلع بالتوصل إلى حل للموقف الحالى لا يعنى تطبيق هذا الحل على نطاق المؤسسة ككل. وإن لم يكن العزوف عن الممارسات القديمة جزءًا من برنامج تجريبى، فسوف تعتبر قرارات الإدارة المحلية استثناءات لسياسة الشركة وليس مرحلة فى تطوير سياسة الشركة. وقد تصبح الاستثناءات الصفة السائدة فى المؤسسة خلال وقت وجيز. وتأتى مرحلة التقليم للحيلولة دون الإفراط فى تطبيق البرنامج، ومن أجل توجيه ردود أفعال الإدارات المحلية المزودة ببرامج تجريبية نحو كشف المشاكل الأكبر المتعلقة بسياسة المؤسسة. ويعنى التقليم قيام موظفى الوحدة المحلية والإدارة العليا بتقييم نتائج البرنامج التجريبى بعد ظهورها، ومن ثم سيتم السماح باستمرار بعض مبادرات الإدارة المحلية، وسيتم وقف تطبيق البعض الآخر. ومن خلال التقليم الدقيق، سيتم التحكم فى نمو عدد البرامج الجديدة وأنواعها.



التطعيم: التطعيم هو فن وعلم التهجين؛ حيث إن تقييم برنامج تجريبى يمكن أن يؤدى إلى فهم الأمور التى يمكن أن تنجح فى ظل ظروف محددة. وأثناء تقييم المؤسسة لكثير من البرامج التجريبية، ربما ترغب فى تهجين الأفكار الأفضل المتعلمة من البرامج التجريبية. ويختلف التطعيم عن زرع البذور نفسها فى أماكن جديدة، الأمر الذى يعنى زرع أفكار تجريبية مشابهة فى وحدات مختلفة. والتهجين يعنى أخذ أفضل سمات البرامج التجريبية المختلفة وجمعها بطريقة لم يتم التوصل إليها من قبل. وكما يعلم معظم من يعملون فى الزراعة،

فالتهجين لا ينجح دائمًا. وأحيانًا تؤدى نقاط القوة الفريدة الموجودة فى نوعين من النباتات إلى نبات جديد يفتقر إلى نقاط القوة تلك. وأحيانًا لن يُخرج النبات الجديد براعمه لأن التهجين كان غير ناجح. على الرغم من ذلك، يمكن أن يؤدى التهجين إلى إنتاج محاصيل أقوى وأكثر صحة وفائدة للمزارعين. ويجب أن يكون التهجين جزءًا من عملية التعلم العملى.



الإكثار: بمجرد أن تظهر أمارات نجاح إحدى المبادرات فى موقع من المواقع، يستحب إجراء المزيد من الاختبارات فى مواقع أخرى فى أغلب الأحيان. ما مدى إمكانية تعميم الفكرة الجديدة؟ ما عيوبها؟ فقط عندما يُظهر القرار إمكانية تطبيقه فى إدارة أخرى فى المؤسسة، يصبح تغيير سياسة الشركة مجديًا. ولأسباب عديدة يكون نشر الابتكار على نطاق المؤسسة صعبًا (وبطيئًا!). إن التنظيم الطبقى للمؤسسة يقوم على أساس التواصل من الأعلى إلى الأسفل وليس التواصل بين إدارات ووحدات العمل المختلفة. إن تفشى داء "لا يصلح هنا" يبطئ من عملية الوعى بما يحدث فى الأجزاء الأخرى من المؤسسة.

ويمكن أن يدعم هذا المنهج الشامل عملية الإكثار بطرق عدة. فيمكن وضع أساس الإكثار فى بداية البرنامج التجريبى. ويمكن أن يحدث تواصل بين الوحدة الواضحة للبرنامج التجريبى ووحدات العمل الأخرى المعروف أنها تعانى من مشكلة مشابهة. ويمكن أن يتم مكافأة البرامج التجريبية الناجحة وتكريمها من قبل الإدارة العليا. وبالتالى

يتم تشجيع الإدارات الأخرى على تطوير برامج تجريبية والاستمتاع بنجاحات الآخرين. ويمكن أن تقوم الإدارة العليا بإنشاء مركز معلومات للبرامج التجريبية الناجحة يقوم بإطلاع الشركة عليها من خلال النشرات الدورية واجتماع سياسة الشركة وما شابه ذلك.

كانت شركة كوبرس آند ليبراند العالمية فى مجال تقديم الاستشارات فى المحاسبة العامة والإدارة تقوم بتطبيق عملية التعلم العملية القائمة على الزرع والتقليم والتطعيم والإكثار. وقد حظيت عملية مواجهة المشاكل الناجمة من تنوع قوة العمل (اختلاف الموظفين والعملاء فى النوع والسن والعرق والجنسية والثقافة والدين والمهارات اللغوية، والأنماط السلوكية، ومشاكل العمل، والوضع الأسرى، وما شابه ذلك) باهتمام خاص من الشركة.

ومع انتشار مكاتب تقديم الاستشارات فى مجال المحاسبة العامة والإدارة فى مختلف أنحاء العالم (يشار إليها بـ"مكاتب الممارسة") تجد شركة كوبرس آند ليبراند نفسها واقعة تحت ضغط متطلبات متعارضة، إذ ينبغى عليها التخطيط بشكل مركزى على المدى الطويل، والسماح بالتصرف غير المركزى على المدى القصير. فكل مكتب يجب أن يبقى ملمًا باحتياجات عملائه، والاحتياجات الاقتصادية للمكتب، واحتياجات موظفى المكتب، فكل مكتب من هذه المكاتب يتمتع بالاستقلالية فى طريقة الاضطلاع بهذه المسئوليات.

وفيما يتعلق بتنوع قوة العمل، ونظرًا لاتضاح أن الاحتياجات الخاصة لا يتم تلبيتها من خلال السياسة التقليدية للشركة، فحرى بمكاتب الممارسة أن تقوم بتطوير برامج تعلم عملية، ومن أجل حل هذه المشكلة ينبغى على المكاتب ما يلى:

- تطوير مبادرات يعتقدون أنها ستكون ملبية لاحتياجاتهم
- العمل مع الإدارة العليا على وضع حدود البرنامج التجريبى الخاص بها
- الاشتراك فى تقييم المبادرة بعد فترة محددة من الوقت لاتخاذ قرار بشأن استمرارها من عدمه

- التعاون مع بقية المكاتب التنفيذية المنخرطة فى العمل على مشاكل مشابهة؛ و
- الاشتراك فى عملية تكريم على نطاق المؤسسة

وتلعب الإدارة العليا الوطنية لشركة كويرس آند ليبراند دورًا موازيًا لمكتب الممارسة فى عملية التعلم العملى القائم على الزرع والتقليم والتطعيم والإكثار. وبالإضافة إلى كل المسئوليات الإدارية العامة، تقوم الإدارة العليا الوطنية بالتالى:

- وضع تقارير سنوية عن حالة مشاكل تنوع قوة العمل فى الشركة.
- طلب مساهمة قوة العمل فى حل المشاكل المرتبطة بالتنوع وغيرها من المشاكل، من خلال عمل دراسة استقصائية للموظفين على نطاق الشركة كلها مرتين فى السنة.
- إجراء أبحاث عن مشاكل تنوع قوة العمل والبحث عن طرق لمساعدة مكاتب الممارسة فى مبادراتهم الفردية.
- توصيل مكتب الممارسة الذى يقدم مبادرة بالمكاتب الأخرى التى تعانى المشكلة نفسها، وأيضًا بالموارد الخارجية التى لها خبرة ذات صلة بهذا الموضوع.
- العمل مع مكتب الممارسة على وضع حدود البرنامج التجريبى.
- الاشتراك فى تقييم البرنامج التجريبى بعد مرور فترة محددة من الوقت.
- تطوير وتسهيل ابتكارات مكان العمل، بالإضافة إلى عملية التكريم.
- وضع خبرة الشركة فى سياسات التنوع فى قوة العمل.

ومن خلال جهود التعلم العملى تطبق شركة كوبرس آند ليبراند منهجًا يعتمد على مشاركة موظفى الإدارات فى مواجهة مشاكل العمل.

من أجل دعم التعلم التطبيقي، شجع لا مركزية المبادرات، وطبق مركزية نشر النجاحات.

١. ما مصدر غالبية مبادرات المؤسسة في الوقت الحاضر – هل هو الإدارة العليا أم الإدارات الفرعية؟ ولماذا؟

٢. أي المبادرات الناجحة التي طورتها إحدى الإدارات الفرعية يمكن أن تفيد المؤسسة إذا تم تطبيقها على إدارات أخرى؟

٣. ما الذي يمكن أن تقوم به الإدارة العليا لتشجيع الإدارات الفرعية والموظفين على القيام بمبادرات بأنفسهم؟

٤. في رأيك ما الأمور التي ربما تجعل الإدارة العليا تحجم عن تشجيع المبادرات في الإدارات الفرعية؟ كيف يمكنك التأثير على الإدارة العليا لتغيير أسلوبها؟

٢٠ للتوصل إلى حل وسط فى الحياة يجب إرضاء نفسك وإرضاء الناس واستيفاء الإمكانيات اللازمة فى الوقت نفسه




من خلال عملنا مع مئات الأفراد فى برامج التنمية الإدارية تمكنا من فهم بعض الاكتشافات الشخصية التى توصلوا إليها (والتى يجدون صعوبة فى الإفصاح عنها للناس)، ومن خلال الاستماع لآرائهم حول مفهوم الإدارة الناجحة تمكنا من تحديد أفكار غير متعلقة ببعضها. وهذه الأفكار يجب تحديدها والنظر لها بعين الاعتبار والتصرف بمقتضاها، وتتمثل فى أهداف المؤسسة والأهداف الفردية، وأهداف شركاء الحياة التى يمكن أن تؤثر على حياتنا العملية أو الحياة الشخصية، وإمكانيات الأفراد والمؤسسة.

كثيرًا ما يحدد الناس عدم وجود أهداف فى العمل أو أهداف فردية باعتبارها سببًا من أسباب مشاكلهم الحالية.

هل تبدو أى من الجمل التالية مألوفة بالنسبة لك؟

- "ما نحتاج إليه هنا هو أن نعرف طريقنا بالضبط".
- "ما الذى يريده المدير بالضبط؟ لو كان أكثر وضوحًا فى طلبه، لتمكنت من القيام بوظيفتى على نحو أفضل".
- "لو كانت المديرة قد منحتنى مزيدًا من التوجيه حول ما ترغب فيه، لتمكنت من إنجاز المهمة منذ يومين".
- "فى كل عام نركز على أمر مختلف، فلماذا نتعب أنفسنا ونحاول المتابعة، فكل الأمور سوف تتغير فى العام التالى؟".

يصنف الناس عدم القدرة على فهم أهداف شركاء الحياة وتلبيتها باعتبارها السبب الثانى فى عدم إحراز تقدم فى الأمور المخطط لها، وقام الناس بالإدلاء بتعليقات تشبه ما يلى:

- "أحتاج إلى المزيد من الدعم والتأييد لهذه الفكرة. لماذا لا تُظهر إدارة الإنتاج بعض المرونة؟".
- "لا يبدو أنى أتلقى أى دعم حقيقى لهذا المنتج. التسويق بطىء للغاية".
- "كان من الممكن أن ينجح هذا المشروع حقًا، لو دعمته المؤسسة. لكن دون الدعم المستمر من إدارة البحث والتطوير، سيصبح المنتج "عديم الفائدة"".

ويعتبر البعض افتقار المؤسسة والأفراد إلى الإمكانيات هو التفسير الثالث لبعض المشاكل التى يواجهونها. والأسباب التالية أمثلة للتفسيرات الموضحة لعدم الموافقة على المشروع أو إنجازه فى الوقت المحدد:

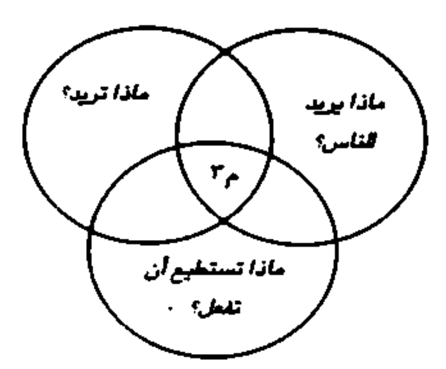
- "نحتاج إلى مليونى دولار لإطلاق حملة إعادة التمركز فى السوق، ولن تتخلى أى إدارة عن الأموال اللازمة لإطلاق هذه الحملة".

- "المبنـى الجديد سوف يتكلف سبعين مليـون دولار على مدار العامين القادمين. وأعلم أننا لن نحصل على موافقة المؤسسة على هذا الأمر".
- "نحتاج إلى توظيف أربعة مهندسين آخرين من أجل إحراز تقدم فى هذا المشروع. وأعلم أننا لن نجد مطلقًا مهندسين على قدر موهبة المهندسين الذين فقدناهم".

وعند التعبير عن هذه الأفكار بطريقة مبسطة نجد أنها تتناول التالى: ماذا تريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا تستطيع أن تفعل؟ إننا نقدم هذه الأفكار فى صورة ثلاثة أسئلة لتطرحها وتجيب عنها باستمرار طوال حياتك:

ماذا تريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا تستطيع أن تفعل؟

ومن أجل توضيح القيمة التشخيصية والاكتشافية لهذه الأسئلة، تم وضع كل سؤال فى دائرة فى الشكل ١. وترمز كل دائرة إلى الأفكار والسلوكيات التى تمثل أجوبة محتملة لأحد هذه الأسئلة. وعلى الرغم من إمكانية وضع الدوائر فى أى مكان فى الشكل، فهناك معنى مقصود من وضعها بشكل متداخل إلى حد ما فى الشكل. فيمكنك مجازًا تسجيل إجاباتك عن كل سؤال فى الدائرة الخاصة بهذا السؤال. والهدف هو تحديد مسارات العمل التى تجيب عن الأسئلة الموجودة فى الدوائر الثلاث فى الوقت نفسه.



الشكل ١ نموذج ماذا المكعبة

ومن خلال أجوبتك عن كل سؤال من هذه الأسئلة على حدة، سوف تتجلى رؤى جديدة عن كيفية المتابعة بفاعلية أكبر. وعلى الرغم من أن الأجوبة ربما تبدو غريبة وغير متوقعة بالنسبة لموقفك، فإن عملية طرح الأسئلة والتفكير في الإجابات تعد أمرًا عاديًا. فالأجوبة تملى عليك السلوك المتبع تمامًا مثلما تملى أسئلة الطبيب التشخيصية سلوكياته تجاه معالجة المرض؛ حيث إن ردود المريض على أسئلة وتصرفات الطبيب توفر معلومات ربما تقود إلى اكتشاف أسئلة إضافية.

وقد أطلقنا على النموذج الموجود في الشكل ١ ماذا[٣] (ماذا المكعبة) للدلالة على الأسئلة التي تبدأ بـ "ماذا" الواجب طرحها على نفسك باستمرار أثناء بذل الجهود القيادية. وباستخدام تدوين المجموعات، يظهر الشكل (ماذا[٣]) كثلاث دوائر متداخلة. ويمثل تداخل هذه الدوائر الحل الوسط في هذا المخطط. ويُقصد بالحل الوسط بيان أن أكثر الأفكار فاعلية سوف تجيب في الوقت نفسه عن الأسئلة الثلاثة التشخيصية: ماذا نريد؟ ماذا يريد الناس؟ ماذا نستطيع أن نفعل؟

ويقصد برمزية ماذا×ماذا×ماذا بيان أهمية الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التشخيصية في الوقت نفسه. وفي أي معادلة تحتوي على الضرب، فإذا كان أي عنصر من العناصر مساويًا للصفر، فسيكون الناتج صفرًا. إن البحث عن إجابات لكل من هذه الأسئلة بحيث تكون متوافقة مع إجابات السؤالين الآخرين يعد أمرًا ضروريًا لتفكيرك. لنلق نظرة على كل سؤال من هذه الأسئلة التشخيصية الثلاثة:

ماذا نريد؟ إن أهداف المؤسسة والأفراد تحدد مجموعة النتائج القيمة التي تسعى لتحقيقها. إن الاستفسار عن أصحاب الأهداف التي سوف تتحقق من خلال مواجهة المشاكل المختلفة يعد سؤالاً ضروريًا. فمن خلال نموذج ماذا[٣] تطرح هذا السؤال: "من نحن؟" . ومن العادي والضروري بالنسبة لك أن يكون لديك أكثر من نقطة مرجعية عند التفكير في المشاكل.

ويمكن أن تختلف نقطة المرجعية. فيمكن أن تفكر في الموضوع من منظور مدير وحدة العمل، أو أحد المرؤوسين، أو قرين أحد المديرين،

أو معلم أحد العمال أو معظمهم، أو أحد أفراد إحدى اللجان، أو فريق المهام، أو مجموعة التخطيط. وربما تكون مسئولاً عن أنشطة تتجاوز رغبات الأفراد الآخرين. فقد يختلف ما ترغب فى تحقيقه لنفسك فى حياتك المهنية عما يرغب الآخرون فى تحقيقه لأنفسهم من خلال المنصب الذى يشغلونه. ومن خلال طرح سؤال "من نحن" تستطيع تركيز تشخيصك على كيان واحد فى كل مرة. فيمكن أن تشير "نحن" إليك شخصيًا، ويمكن أن تشير "نحن" إليك بصفتك مديرًا للمؤسسة. وقد تشير "نحن" إلى وحدة العمل كلها، أو إلى المؤسسة كلها. ونظرًا لإمكانية إشارة "نحن" إلى عدد كبير من الكيانات، فمن الأفضل تطبيق نموذج (ماذا[٢]) على كيان واحد تشير له "نحن" فى كل مرة، وبعد ذلك يمكن إعادة تطبيقه على الكيانات الأخرى التى تشير إليها "نحن"، والتى تعكس وجهات نظر مختلفة حول الموضوع.

إن عملية تحديد ما ترغب فيه من أمور يمكن أن تتخذ شكل استبعاد الأمور التى لا ترغب فيها من خلال استبعاد بعض البدائل غير المناسبة لأهدافك، وأحيانًا يكون من السهل بالنسبة للبعض تحديد الأمور التى لا يرغبون فيها، لأنه يمكن القيام بذلك من خلال النظر إلى بيان سياسات المؤسسة والإجراءات الماضية لتحديد المواقف والأحداث غير الناجحة. إن تحديد ما ترغب فيه مستقبلاً يتطلب معرفة أو تصور الأمور المحتملة، وهذا ما يجد البعض صعوبة فى القيام به.

إن طرح أسئلة مثل *"من نحن"؟ وما الأمور التى لا نرغب فيها؟* تعد أمثلة على كيفية استخدام نموذج ماذا[٢] كأداة اكتشافية (انظر الفصل السادس). وكل من هذه الأسئلة الثلاثة التشخيصية يمثل *سؤالاً قياديًا*، ويسهل تذكر هذه الأسئلة واستخدامها فى توليد *أسئلة اتباعية* وثيقة الصلة بالأسئلة القيادية الثلاثة. وعندما لا يمكن إجابة الأسئلة القيادية بسهولة تظهر الأسئلة الاتباعية. ومن خلال التعامل مع الأسئلة الاتباعية، يمكنك التوصل لإجابات بديلة مثيرة للأسئلة القيادية.

ماذا يريد الناس؟ قبل أن تبدأ فى تقييم ما يريدون، يجب أن تحدد من هم. تشير "هم" إلى أصحاب المصلحة المختلفين ما بين الأفراد

والمجموعات والمؤسسات الذين لهم مصلحة فى الإجراءات التى تتخذها. إن الاهتمامات المتعددة والمتباينة لأصحاب المصلحة يمكن أن تجعل تقييمها صعبًا. ومن خلال تحديد هوية "هؤلاء" وما يرغبون فيه يمكنك تحديد العوائق والقيود التى يجب التغلب عليها.

ويمكن جمع معلومات عن أصحاب المصلحة من خلال سؤال الأطراف المختلفة عن رغباتهم ليس مرة وإنما بصورة دورية طوال السنة. ولا يعنى الحصول على هذه المعلومات إلزامك بتلبية رغبات أصحاب المصلحة، بل إن هذا يوضح المناطق التى ربما يكون فيها فائدة متبادلة، ويوضح أيضًا الأمور التى يفضل تجنبها.

وكما هو واضح من الدوائر المتداخلة الموضحة فى الشكل ١، فإن أسهل الأفكار تطبيقًا هى الأفكار القادرة على تلبية رغباتك ورغبات أصحاب المصلحة الأساسيين. وكلما زاد التداخل (أى التوافق بين أهداف الأطراف المعنية)، زاد احتمال نجاحك فى تنفيذ أفكارك. وإذا كانت بعض أهدافك غير متوافقة مع أهداف الآخرين أو القيود التى وضعوها لك (إذا كانت الدائرتان غير متحدتى المركز)، فسوف يقوم أصحاب المصلحة المعنيون بالموضوعات محل المناقشة بتعطيل الجهود المبذولة لتحقيق هذه الأهداف "غير المتوافقة" أو تسويتها أو العمل على عدم تحقيقها.

ماذا تستطيع أن تفعل؟ إن فهم مواطن القوة والإمكانيات نقطة محورية فى أى عملية تأثير، ويكون أداء المؤسسات والأفراد فى مستوى أعلى من الكفاءة عند استخدام الإمكانيات الموضوعة إلى حد كبير. وهذا لا يعنى أن مواطن القوة الناشئة لا يجب تنميتها، بل يجب تخصيص قدر صغير نسبيًا من الجهد لتنمية الإمكانيات الجديدة كى لا يحد هذا من استخدام مواطن القوة الموجودة بالفعل؛ حيث إن تكلفة تطوير مواطن القوة الجديدة مرتفعة مقارنة بتكلفة استخدام القوة المطورة بالفعل فى تحقيق أهداف النمو والتنمية.

وإذا كانت دوائر ماذا؟ متحدة المركز، فستقل الحاجة إلى استهداف أهداف بعينها أو تركيز طاقاتك لتحقيقها لأن كل الأطراف ستكون

مرضية. وستكون كل رغباتك متوافقة مع رغبات الآخرين ومع إمكانياتك أيضًا. ومع الوقت سيكون تحقيق كل الأهداف ممكنًا.

ونظرًا لندرة هذا الموقف، فمن المهم أن تكون قادرًا على تحديد منطقة التداخل المحتملة. ويشار غالبًا لهذه المنطقة باسم السوق المستهدفة، وهى سوق أصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء الذين يزيد احتمال رغبتهم فيما ترغب فيه ويمكنك تقديمه. ويتكون جدول الأعمال الخاص بك من عدد صغير من الموضوعات التى كانت مرشحة لأن تكون جزءًا من جدول الأعمال هذا. وقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص القادرين على تسيير الأمور من خلال تحديد المناطق التى لن تكون فيها الحلول المقترحة مرضية لكل الجوانب الثلاثة الممثلة فى أسئلة (ماذا[٣]) ثم البحث عن حلول ناجحة، يعتبرهم زملاؤهم أكثر نفوذًا وأكثر قوة.

وبينما يحث نموذج (ماذا[٣]) على التفكير فى كثير من الرغبات المختلفة والمستفيدين المختلفين والإمكانيات المختلفة، سيكون عدد الأفكار المرضية للأسئلة الثلاثة التشخيصية فى الوقت نفسه محدودًا دائمًا. وكثير من هذه الأفكار لن يكون واضحًا على الفور. ويمكن التعبير عن هذا الموقف من خلال رسم الدوائر الثلاث دون أن تكون بينها منطقة مشتركة. وغالبًا ما يتطلب الأمر الإبداع، لاسيما فى طرق تحديد وتفسير الموضوعات من أجل تغيير تحليل الموقف بطرق تؤدى إلى بعض أشكال "التداخل" المفيدة. ويمكن فعل ذلك من خلال زيادة رغباتك (توسيع دائرة "ماذا تريد؟")، أو من خلال توسيع قدرتك أو إمكانياتك (توسيع دائرة "ماذا تستطيع أن تفعل؟")، أو من خلال تحديد بعض الرغبات الإضافية الخاصة بأصحاب المصلحة التى لم ينظر لها فى السابق بعين الاعتبار (توسيع دائرة "ماذا يريد الناس؟"). وأخيرًا يمكن فعل ذلك من خلال إعادة توصيف الموقف بحيث يتمكن أصحاب المصلحة المختلفون من رؤية الموضوع بشكل مختلف، وبالتالى يعثرون على مناطق تداخل أو اتفاق - وهذا الأمر يشبه تقريب الدوائر من بعضها.

إن عدم استخدام نموذج (ماذا[٣]) قد يؤدى إلى عواقب وخيمة كما حدث مع "جويل" فى تجربته الأليمة. كان "جويل" مراهقًا يعيش فى

قاعدة للقوات الجوية، وتلقت أخته هدية عبارة عن حصان صغير فى عيد ميلادها السادس عشر. وكان "جويل" قد شاهد الكثير من أفلام رعاة البقر وظن أنه يمكنه بسهولة أن يمتطى صهوة هذا الحصان الصغير دون سرج. لقد علم ما رغب فيه، لكنه لم يفكر فيما قد يرغب فيه الحصان. لذلك امتطى صهوة الحصان دون سرج وبدأ فى السير نحو الممر المفضل للحصان. وقد سارت الأمور على نحو جيد لمدة ثانيتين فقط، واعتقد "جويل" أنه بإمكانه السيطرة على الحصان من خلال اللجام فقط. وسرعان ما اكتشف أن الحصان يريد شيئًا آخر، ألا وهو العودة إلى مرعى الخيل. واكتشف أيضًا أنه لا يمكنه التحكم فى الحصان وهو يمتطيه دون سرج بمجرد أن بدأ الحصان فى التصرف كما يحلو له.

وسارت الأمور من سيئ إلى أسوأ. وتمكن "جويل" من أن يجعل الحصان يسير على خط مستقيم وظل فوق ظهره يميل على كل الجوانب صعودًا وهبوطًا. فجأة استدار الحصان ناحية الشمال، ولم يجد "جويل" ما ينزل عليه، لقد ذهب الحصان، وسقط جويل على الأرض بينما انطلق الحصان نحو مرعى الخيل الذى كان على بعد ربع ميل مباشرةً عبر ملعب الجولف المزروع حديثًا الخاص بالضباط. ونظرًا لعدم التوصل إلى حل وسط يتمثل فى مركز الدوائر المتداخلة الممثلة لـ ماذا الثلاثية، أصبح هناك مشكلة خطيرة. فقد سقط "جويل" على الأرض، ثم حرمه والداه من الخروج من المنزل لمدة شهرين.

الأمر متروك لنا فى كيفية تحقيق تداخل بين ما نريد وما يريده الناس وما نستطيع فعله. إن تحقيق هذا التداخل يمثل تحديًا مستمرًا.

---

١. متى كانت لآخر مرة توصلت فيها إلى حل مرضٍ لجميع الأطراف؟ وماذا كانت المشكلة؟

٢. هل كان التوصل إلى حل مرضٍ لجميع الأطراف تجربة تدفقية (كما هو مذكور فى الإطار ٢)؟ هل تضمن الأمر عملية معقدة (كما هو مذكور فى الإطار ١٧)؟

٣. حدد مشكلة مهمة لم تحل بعد. ما الأمر الذى يحول دون التوصل إلى حل مرضٍ لجميع الأطراف؟

٤. فكر فى المشكلة المذكورة أعلاه. هل الحياة تعيد نفسها (هل تشعر أن أسبابًا مشابهة تعيقك باستمرار)؟

٢١ اخرج عن الخط لكى تتجنب معضلة التفكير أو التصرف

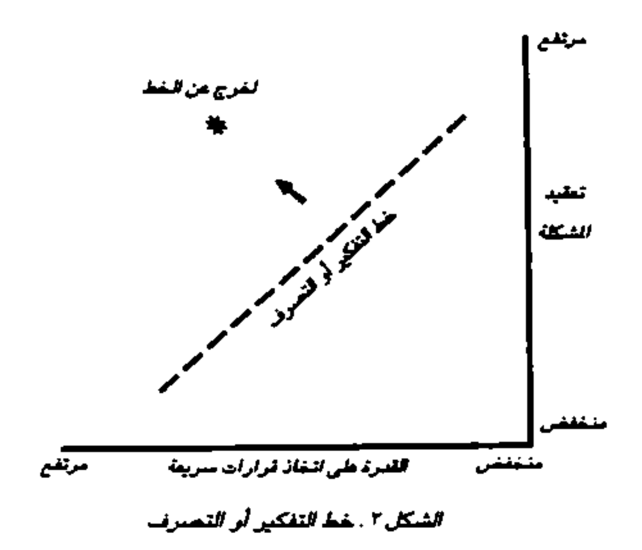


أحيانًا يبدو العالم مقسمًا إلى معسكرين: معسكر المفكرين ومعسكر الفاعلين، ويميل المفكرون إلى تأمل المشكلة والتفكير فى تفاصيلها المعقدة. فهم يرغبون فى التأكد من أنهم يقومون بأفضل إجراء ممكن فى هذا الوقت المحدد قبل الشروع فى اتخاذ أى إجراء. أما الفاعلون فيميلون إلى التصرف والتعرف على النتائج. لماذا تقتل الموضوع بحثًا؟ فعندما يتم الانتهاء من تحليل المشكلة، سيكون الموقف مختلفًا وستكون الفرصة قد ضاعت بالفعل.

كثيرًا ما نجد أنفسنا فى كلا المعسكرين. فيصبح رفقاء معسكر التفكير "انظر قبل أن تقفز" بينما يصبح رفقاء معسكر الفعل "من يتردد سوف يخسر". وعلى صعيد الشركات نجد أن الوظائف المرتبطة مباشرةً بأرباح الشركة يشغلها معسكر الفاعلين. أما الوظائف المرتبطة بدعم أرباح الشركة ووظائف الإدارة العليا فيشغلها معسكر المفكرين.

وهذا يؤدى إلى شد وجذب بين المعسكرين يمكن أن يؤدى إلى الإحباط والصراع والعدوان والسلوك الانسحابى.

إن الشد والجذب بين التفكير الفورى والتصرف الفورى يخلق معضلة. هل يجب أن نسرف فى التحليل ونضيع الفرصة، أو أن نتصرف على الفور ونتخذ قرارًا غير جيد؟ تنتج معضلة التفكير والتصرف من العلاقة بين المشاكل المعقدة التى نواجهها وقدرة عقلنا على اتخاذ قرارات سريعة (ورغبتنا فى ذلك). وكما هو موضح فى الشكل ٢ تختلف المشاكل فى مدى تعقيدها ويختلف الناس فى قدرتهم على اتخاذ قرارات سريعة. معظمنا يتصرف بشكل يعكسه الخط المائل الموضح فى الشكل. وعند التعامل مع مشكلة شديدة التعقيد، يكون لدينا قدرة محدودة على اتخاذ قرارات سريعة. وعند التعامل مع مشاكل قليلة التعقيد، يكون لدينا قدرة كبيرة على اتخاذ قرارات سريعة.



الشكل ٢ . خط التفكير أو التصرف

إذا وضع الأشخاص المعنيون باتخاذ قرار فى مشكلة ما أنفسهم فى النقطة نفسها على خط المشكلة، فسيكون هناك قليل من الشد والجذب

بينهم، لكن هذا لا يحدث كثيرًا فى المؤسسات؛ فالذين ينتمون إلى معسكر المفكرين يضعون أنفسهم على قمة الخط المائل، والذين ينتمون إلى معسكر الفاعلين يضعون أنفسهم أسفل الخط المائل. ونظرًا لهذه العلاقة، يختلف المفكرون والفاعلون دائمًا مع بعضهم فى حين أنه من الممكن أن يصبحوا حلفاء، فيهاجم الفاعلون المفكرين واصفين إياهم بأنهم موردو شلل التحليل. فيرد المفكرون الهجوم واصفين الفاعلين بأنهم رواد الحل السريع وضيقو النظرة.

كلا الفريقين على حق وكلاهما على قدر من الخطأ. فكلما زاد فهمنا لمدى صعوبة المشكلة، قلت قدرتنا على اتخاذ قرارات حاسمة. ونتيجة لهذه العلاقة يقوم الفاعلون المسئولون عن اتخاذ قرارات سريعة بأمر خاطئ يتمثل فى تحويل المشكلة إلى مسألة أبيض وأسود، صواب وخطأ، وهذا يقودهم إلى اتخاذ قرارات سريعة. وبالنسبة لمعسكر الفاعلين، فإن عدم الحسم خطيئة أكبر من اتخاذ قرار خاطئ.

أما فى معسكر المفكرين فيعيش الناس حياتهم فى البحث عن أنسب الزوايا للنظر إلى المشكلة. فهم يعلمون أن لكل موضوع جوانب متعددة، ولا يمتلك أى منها الحقيقة. وغالبًا يكونُ ثمن هذا الفهم هو عدم القدرة على التصرف. وهناك قصة قديمة للرئيس "ترومان" توضح هذه المعضلة:

> كان الرئيس "ترومان" يسأل كبير المستشارين الاقتصاديين عن الإجراءات الواجب اتخاذها فيما يتعلق ببعض المشاكل المتعلقة بالسياسة الاقتصادية. وفى كل مرة كان يطلب فيها النصيحة، كان يقول له المستشار: "إذا فعلت كذا ستكون العواقب كذا، لكن إذا فعلت ذلك ستكون العواقب كذا...". وفى إحدى المرات أصبح الرئيس "ترومان" غاضبًا للغاية فصاح قائلاً: "تبًا. ما يحتاج إليه هذا البلد هو عَالِمُ اقتصاد يتميز بالحسم!". ولم تتغير الأمور عن سابق عهدها.

يقع على كاهل المؤسسات التعليمية مساعدة الفاعلين على فهم صعوبة المشاكل التى يواجهونها، وهذا من خلال تركيز هذه المؤسسات

على القراءة والواجب المدرسى والمناقشة. لكن تأثير هذا التعليم سيكون قليل الفائدة إن لم يتم حل معضلة التعقيد والحسم. فالفاعلون لا يستطيعون رؤية صعوبة المشاكل التى يواجهونها لأن هذا سوف يبطئ من قدرتهم على التصرف. ولو علم كل الأشخاص الذين يقومون سنويًا بعمل مشاريع ريادة الأعمال التى تقدر بنحو ١,١ مليون دولار أمريكى بالصعوبات المرتبطة بتأسيس الشركات، لما أقدم معظمهم على القيام بذلك.

يحتاج العالم إلى كل من المفكرين والفاعلين فى عملية صنع القرار. والحل الوحيد لمعضلة التفكير والتصرف هو الخروج من هذا الإطار المعتاد تمامًا. فعندما نتبع الإطار المعتاد بالنسبة لنا، فإننا نضحى بالتصرف من أجل التفكير فى الصعوبة والعكس بالعكس. والتضحية بالتصرف من أجل التفكير أو التضحية بالتفكير من أجل التصرف كلاهما يعكس حلاً سيئًا للمشكلة لاسيما فى ظل التغييرات السريعة. فإذا خرجنا عن إطارنا المعتاد فى معالجة الأمور، لاسيما إذا كان ذلك على نحو صحيح، فسوف نجد طرقًا للتصرف مع النظر بعين الاعتبار أيضًا إلى الصعوبات المرتبطة بالمشاكل التى نواجهها.

وقد حدث مثال ذلك مع "جويل" صدفةً عندما كان على موعد لإجراء مقابلة شخصية ضرورية للحصول على وظيفة فى شركة كويرس آند ليبراند للمحاسبة، فقدم من وظيفته الحالية فى فيلادلفيا لمقابلة نائب رئيس مجلس إدارة شركة كويرس آند ليبراند فى مقر الشركة فى نيويورك، وقامت موظفة الاستقبال بتسجيل اسمه ثم انصرفت.

وقد تفاجأ جويل من رؤية مديره فى شركة فيلادلفيا وسكرتيرته فى صالة استقبال شركة كويرس آند ليبراند، وعندما هم بالذهاب إلى مديره ليحييه ويسأله عن الأمر الذى أتى به إلى هنا، قامت السكرتيرة بوضع شىء ما حول معصميه بدا مثل القيد البلاستيكى. وقال المدير إن هذا التصرف تعبير رمزى عن مدى رغبتهم فى أن يستمر فى العمل معهم فى الشركة فى فيلادلفيا.

ويقول جويل :"فى البداية أسعدنى أنهم تحملوا مشقة المجىء إلى هنا للتعبير عن رغبتهم. لكنى بعد ذلك أدركت أن القيد كان حقيقيًا، وأنه لا يتحرك ولا يمكننى خلعه. وقال المدير إننى إذا كنت ماهرًا حقًا فسوف أتمكن من الخروج من هذه المحنة. وبدأ فى المغادرة مع سكرتيرتى، متمنيَيْن لى الحظ السعيد، وأخذا المفتاح معهما أثناء النزول فى المصعد.

"فى هذه اللحظة، نزلت سكرتيرة نائب رئيس مجلس الإدارة إلى الصالة لتصحبنى لإجراء المقابلة. وكان أمامى بضع ثوانٍ لأقرر ماذا أفعل. والخيارات الوحيدة التى كانت متاحة أمامى هى الفرار وتحديد موعد آخر للمقابلة، أو البقاء والظهور بمظهر الأبله. وبعد تقييم الموضوع والتفكير فى أبعاده قررت البقاء والتعامل معه باعتباره تحديا. وقدمت نفسى وأنا فى قمة الإحراج لدرجة أثارت ضحك نائب رئيس مجلس الإدارة. وتمت المقابلة كلها وأنا مكبل اليدين. وأعتقد أن نائب رئيس مجلس الإدارة أعجب بطريقة تعاملى مع الموقف، وحصلت على الوظيفة – أخيرًا!".

لقد تمكن "جويل" من الخروج عن إطاره المعتاد، وتمثل ذلك فى الحكم على الموقف. يخلط الفاعلون المولمون بالتصرف السريع بين الحسم والحكم على الموقف، ويخلط المفكرون المسوفون بين التحليل والحكم على الموقف، بيد أن الفعل ليس هو الحكم، والتحليل ليس هو الحكم؛ فالحكم هو تكامل بين التحليل والتصرف يسمح بالحسم فى المشاكل المعقدة. وربما يكون الحكم على الأمور من أهم المهارات فى العالم. ويتم اكتساب هذه المهارة من خلال التحليل والتصرف والتفكير والتعلم. والحكم على الأمور هو القدرة النادرة غير المعتادة على فهم صعوبات المشكلة، مع القدرة على اتخاذ قرار حاسم عندما يستدعى الأمر التصرف.

الحكم الصائب لا يأتي من التحليل الدقيق أو الحسم فقط.

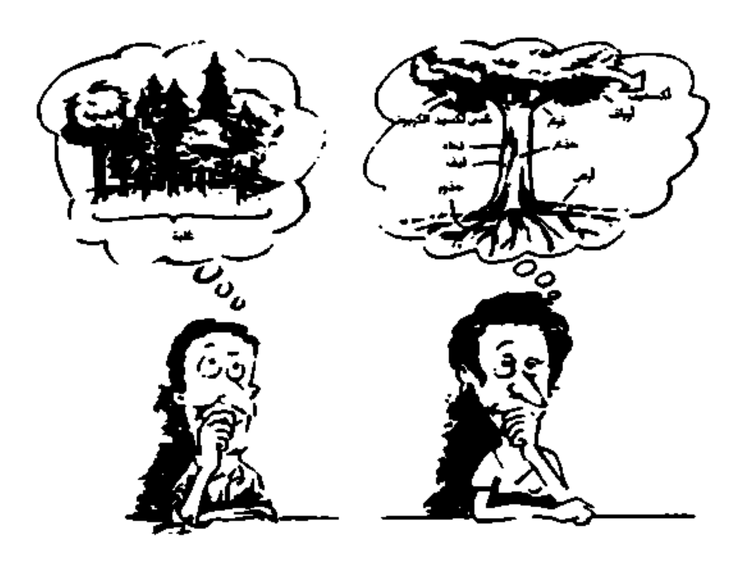
١. هل سبق لك أن توصلت إلى حل سريع لمشكلة معقدة؟ كيف فعلت ذلك؟ كيف كانت هذه العملية؟ هل كان الحل ناجحًا؟ لماذا نجح أو لماذا فشل؟

٢. هل يتهمك الآخرون بالماطلة في اتخاذ قرار بشأن أمور بسيطة؟ ربما تشعر في قرارة نفسك أن هذه الأمور أكثر تعقيدًا مما تبدو عليه؟ كيف يمكنك أن تحل معضلة التفكير والتصرف تلك؟

٣. أين تجد نفسك على خط التفكير والتصرف؟ إلى أي حد تدعم تجاربك السابقة موقعك على هذا الخط؟

٤. أين سيضعك معلمك على هذا الخط؟ أين سيضعك شريك الحياة أو شريك العمل؟ أين ستضعك التقارير المباشرة؟ أين سيضعك مديرك؟ ما الذي يوحي به هذا النمط؟

٢٢ كن إستراتيجيًا وتحليليًا ، فهذان النوعان من التفكير يحتاجان إلى بعضهما



"التفكير الإستراتيجى" شعار ثمانينيات القرن العشرين. ماذا يعنى التفكير الإستراتيجى؟ إن مطالبة الجميع به لا يعنى علمهم - بالضرورة - بمعنى ما يطالبون به، أو أنهم سوف يعلمون بالضرورة متى يستخدمون هذا التفكير.

وعندما نراقب محاولة استخدام المديرين للتفكير الإستراتيجى، نرى بعض الأمور المختلفة. وأكثر هذه الأمور شيوعًا أن التفكير الإستراتيجى يعنى مراعاة المدى الطويل المتمثل فى إجابة هذا السؤال: "ما انعكاسات التصرفات الحالية على العام القادم أو العامين القادمين أو ربما الأعوام الخمسة القادمة؟". بينما يستخدم بعض المديرين مصطلح التفكير

الإستراتيجى ليمنوا به التفكير فى العلاقة بين ما يقومون به والصورة كلها، وهذا يتمثل فى إجابة هذا السؤال: "ما هى نتائج تصرفاتنا فى هذا الجزء من العمل فى الوقت الحاضر على الشركة والصناعة والاقتصاد والمجتمع إجمالاً؟".

تعكس وجهتا النظر المعبرتان عن التفكير الإستراتيجى بعض أبعاد المعنى المقصود بهذا المصطلح. فهناك بعد زمنى فى التفكير الإستراتيجى يتمثل فى تحقيق تكامل بين اليوم والغد؛ فهو يعنى إشباع احتياجات اليوم بطرق تؤدى إلى إشباع احتياجات الغد. وهناك أيضًا بعد مكانى فى التفكير الإستراتيجى يتمثل فى إحداث تكامل بين الأجزاء والكل - أى تشغيل الجزء لتحقيق أكبر مصلحة للكل. ويحدد الشكل ٣ بعدى التفكير الإستراتيجى فى جدول ثنائى العناصر.

وفى الغالب يكون المفكرون الشموليون الذين يركزون على الحاضر قادة تشغيل رائعين. أما المفكرون الزمنيون - الذين يركزون على ربط الحاضر بالمستقبل - فيتميزون بالقدرة على حل المشاكل على المدى الطويل. أما القادرون على التفكير مكانيًّا وزمانيًّا فهم أفضل قادة الرؤية. وعلى النقيض منهم نجد أن الإطفائيين يتمتعون بالقدرة على حل المشاكل على المدى القصير، وهم يركزون على الامتياز الوظيفى، مثل الموظف التنفيذى الذى يضمن إطلاق منتج جديد رائع على حساب جودة الإنتاج أو تقديم الخدمة. وهذا النوع من التفكير يكون عادةً تحليليًّا أكثر منه إستراتيجيًّا.

المفكرون الإستراتيجيون الكانيون	المفكرون الإستراتيجيون الزمنيون	
	الحاضر	المستقبل
الكل	الصورة الكبيرة "قادة تشغيل"	فيلم كبير "قادة رؤية"
الجزء	مدى قصير "إطفائيون"	مدى طويل "حلالو مشاكل"

شكل ٣ . أبعاد التفكير الإستراتيجى

كنا نناقش فكرة التفكير الإستراتيجى مع مجموعة من مديرى العلامات التجارية فى شركة فيليب موريس، فأخبرنا هؤلاء الأشخاص أنهم يتعرضون لضغط شديد من قبل الإدارة العليا من أجل تحقيق نتائج على المدى القصير وتحقيق نجاح للعلامات التجارية فى المستقبل زمنيًا ومكانيًا. وقد قدموا الأفكار الموضحة فى الشكل ٤، والتى تعبر عن التفكير الإستراتيجى فى مقابل التفكير التحليلى الصادر عن وجهة نظر الإدارة الوسطى.

التفكير الإستراتيجى	*التفكير التحليلى*
• *يهتم بالمستقبل*	• *يهتم بالحاضر*
• *واسع النظرة والنطاق*	• *مفصل ومركز*
• *مهتم بالفرص*	• *متوجه نحو حل المشاكل*
• *مختلف*	• *متشابه*
• *عملى وبه حالة تدفق*	• *مهتم بالمهمة أو النشاط*
• *توجيهى*	• *تقريرى*
• *يعتمد على الفص الأيمن للمخ*	• *يعتمد على الفص الأيسر للمخ*
• *يعتمد على التشبيهات والمقارنات*	• *منفصل ومنطقى*

الشكل ٤. مقارنة بين التفكير الإستراتيجى
والتفكير التحليلى

وكما توقعت، فإن معظم مديرى العلامات التجارية كانوا يظنون أنهم يقومون بالتفكير الإستراتيجى معظم الوقت فى وظائفهم. وعلى النقيض، كان رؤساؤهم يعتقدون أنهم رائعون فى التفكير التحليلى، وأنهم يحتاجون إلى اكتساب القدرة على التفكير الإستراتيجى. وعند تلقى هذه التعليقات من رؤساء المديرين قررنا مناقشة كيف يعلم الآخرون متى تفكر تفكيرًا إستراتيجيًا. *وما هو التفكير الإستراتيجى؟* وكيف يبدو؟ وما سمات التفكير الإستراتيجى التى يمكن أن يلاحظها الآخرون؟

بدأت المناقشة أبطأ من المناقشة السابقة، لكن مع بعض الصبر والتفكير التأملي، أعربت المجموعة عن النقاط التالية:

سمات التفكير الإستراتيجي	سمات التفكير التحليلي
• الكثير من التكرار	• تسلسلي، تحديدي
• تقريبي، تخمينات معقولة	• توقعات وتنبوءات
• أسئلة "ماذا لو"	• عبارات تبدأ بـ "إننا"
• نبرة الشك	• نبرة تصريحية
• أفكار تولد مزيدًا من الأفكار	• تقييم الأفكار وقبولها ورفضها
• قد تبقى موضوعات كثيرة التفاصيل دون حل	• السعي نحو الإنهاء والحصول عليه غالبًا
• تصور الاحتمالات المستقبلية	• تجنب الشك والغموض
• الصراع فيه مقبول	• تجنب الصراع
• ظهور بعض الفائزين الخاسرين	• ظهور الفائزين والخاسرين
• التفكير في المخاطر	• تقليل المخاطر أو تجنبها
• استخدام النماذج الناشئة والمتغيرة	• استخدام النماذج المعروفة والمقبولة
• كثير من الرسوم البيانية والوسائل البصرية	• يتكون من الأرقام والكلمات غالبًا
• القلق والشك باستمرار	• عمل جاد منهجي
• عدم الانتهاء مطلقًا	• محسوم
• التسبب في الضيق	• مريح، نظرًا لاستخدام المنطق والنماذج المقبولة
• الفوضى، سوء التنظيم، صعوبة المتابعة غالبًا	• تدفق حواري منظم ومرتب وسهل المتابعة

الشكل ٥ . "خواص" التفكير الإستراتيجي والتفكير التحليلي

بعد بيان هذه الملاحظات، فهمت المجموعة سبب عدم إدراك رؤسائهم أنهم يقومون بالتفكير الإستراتيجي فعلاً في معظم الوقت كما كانوا يعتقدون. إن الوجه الذي كانوا يقابلون به الإدارة العليا كان وجهًا تحليليًا هادئًا ومسيطرًا يعج بالأرقام ولا ينطوي على كثير من الشك في التنبوءات وهكذا. وهذا ما اعتقدوا أن الإدارة العليا ترغب فيه، وبالتأكيد فإن هذا ما تعلموه في كليات الأعمال، وما كان ناجحًا بالفعل في الماضي.

في حين أن ما كان يحدث خلال المداولة والمناقشة مع الأقران والمرءوسين كان ينتمي إلى سمات التفكير الإستراتيجي المتمثل في الكثير من التكرار، والكثير من الأسئلة، والكثير من المناقشات، والكثير من الأمور غير المحسومة، وصراعات كثيرة، وإنهاء قليل من المواضيع، وبعض الضيق طوال العملية.

وقد علق أحد المديرين قائلاً إنه اعتقد أن عليه الظهور بمظهر المفكر التحليلي ظنًا منه أن هذا النوع من التفكير هو ما ترغب فيه الإدارة حقًا؛ وأضاف: "إذا قدمت عرضًا للعلامة التجارية يثير التساؤلات دون تقديم توصيات، أو يثير النقاش والصراع بدلاً من توفير التوجيه والإجابات، فسوف يتم الاستعانة بمدير غيري خلال أسبوع". في البداية اتفق معه الجميع؛ فالإدارة العليا تريد التفكير التحليلي، فالتفكير الإستراتيجي كان غير ضروري. وبعد ذلك تم توضيح أن الإدارة العليا ترغب في كلا النوعين من التفكير اعتمادًا على طبيعة الموضوع قيد البحث. وقد قادنا هذا التعليق إلى مناقشة حول معرفة ما يرغب فيه الآخرون ومتى قد يرغبون فيه. وأصبح نموذج ماذا المكعب المذكور في الفصل العشرين وروح التشخيص الذي يعني الاكتشاف (المذكور في الفصل السادس عشر) محور الحوار التالي.

كي تكون قائدًا صاحب رؤية يجب أن تطلع كل أعضاء المؤسسة على الصورة الكاملة لها (بعد مكاني) على مدار الوقت (بعد زماني).

---

١. هل تفضل أحد هذين النوعين من التفكير؟ هل تفضل مؤسستك أو مديرك أحد هذين النوعين من التفكير؟ تحت أي ظروف أو في ظل أي أنواع المشاكل يتجلى هذا التفضيل؟

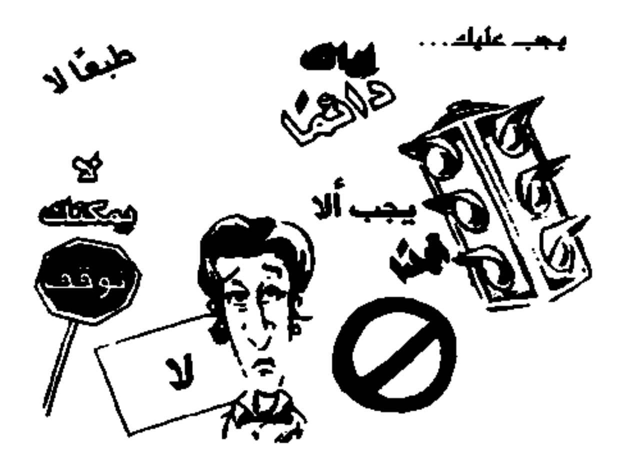
٢. كيف يمكن أن تصنف زملائك من حيث أبعاد التفكير الاستراتيجي والتفكير التحليلي؟ من أي الفريقين يمكنك التعلم؟

٣. كيف يمكنهم الإسهام في تقوية نقاط قوتك في هذا الصدد؟

٤. ما مدى تكيفك مع التفكير الاستراتيجي؟ ما نقاط ضعفك؟ ما مصادر الضيق أو عدم الأمان؟

٥. كيف يمكن أن تساعدك معرفة رؤية الوحدة في حل المشاكل على المدى القصير؟

٢٣ القواعد أدوات (يجب ألا توضع في أيدى السفهاء)



وضعت القواعد لتقييد الأفكار والسلوكيات، وهى تهدف إلى إحلال الإجابة "الصحيحة" محل الحكم على الموقف. وفى بوسطن هناك قانون يمنع استخدام الطماطم فى حساء محار "كلام شاودر" المصنوع فى نيو إنجلاند. بعض القواعد "صارمة" وبعضها "غير صارمة". ونحن نعتقد أن قاعدة عدم *استخدام الطماطم* قاعدة غير صارمة.

قد يكون اتباع القواعد ضروريًا للقيام بالمهام النظامية لضمان سلاسة جريان بعض الأمور فى المجتمع أو المؤسسة. على الجانب الآخر، قد تستمر القواعد بعد انتهاء الموقف الذى تم سنه من أجل السيطرة عليه، وبالتالى تثبط القواعد من السلوكيات التى يمكن أن تكون مثمرة. لهذا نتساءل عما إذا كان هذا هو سبب ولع الناس بالقيام بالأمور التى يُمْنَعُ الآخرون من القيام بها أم لا.

إن مشاهدة سكان مدينة نيويورك وهم يسيرون فى شوارع مانهاتن يعد مثالاً رائعًا للقواعد غير الصارمة وكيفية استخدام الناس للقواعد كأدوات. هناك قانون فى نيويورك يحظر عبور الطريق من الأماكن غير المخصصة لعبور المشاة، لكن نادرًا ما يطبق هذا القانون، حيث يختار بعض المشاة فى نيويورك عبور الطريق بشكل مخالف استهزاءً بالقاعدة. ويتجاهل معظم الناس هذه القاعدة لأنها لم تعد مناسبة للظروف. أما القاعدة غير الرسمية العاملة فهى "لا تعق المرور". وقد تكون فكرة الناس من وراء هذه القاعدة غير الرسمية هى "إياك أن تصدمك السيارة".

بالنسبة لمن يزور نيويورك لأول مرة قد يبدو أن مرونة تطبيق قاعدة المرور من الأماكن غير المخصصة للمشاة تسبب فوضى، بيد أن الناس ينتقلون من مكان لآخر فى نيويورك بسهولة أكثر من أى مدينة أخرى، ومعدل وقوع حوادث المشاة فى مدينة مانهاتن لا يختلف كثيرًا عن أية مدينة أخرى تطبق القوانين التى تحظر عبور المشاة المخالف.

والآن قارن هذه القاعدة مع القاعدة التى تنص على أن "للمشاة دائمًا الحق فى الطريق"، والتى يقوم المشاة بتطبيقها بصرامة فى كاليفورنيا. ويطبق كثير من الناس هذه القاعدة فى كاليفورنيا بعبور أى شارع بحرية فى أى وقت وقلما ينظرون إلى أى من جانبى الطريق. تطبق قاعدة حق الطريق فى كل أنحاء الولايات المتحدة، لكن يتم الحد منها فى بعض الأماكن مثل مدينة نيويورك من خلال قاعدة غير رسمية تتمثل فى "الحفاظ على سير كل من المشاة والمركبات". هل يمكنك أن تتخيل التحدى الذى تمثله هذه القاعدة لقائدى سيارات الأجرة التابعة لنيويورك عند السير فى شوارع لوس أنجلوس؟ إنهم يتوقعون أن يكونوا قادرين على الاستمرار فى السير، بينما يتمتع المشاة بالحق فى عبور الطريق.

ويجب النظر إلى القواعد باعتبارها توجيهات يجب مراعاتها وفقًا للسياق. نحن جميعًا نعلم أن الإشارة الحمراء تعنى وجوب التوقف. لكن ستيف علم من صديق برازيلى - يدعى "مويزيس سويريسكى" - أثناء

قيادة السيارة على طريق "شاطئ كوياكويانا" - أن "بعض الأضواء أكثر حمرة من غيرها"، ثم قال موضحًا: "بعض الأضواء لونها قرنفلى". لقد كانت قاعدة الضوء الأحمر صارمة خلال النهار حيث كان كثير من المشاة يعبرون الطريق إلى الشاطئ ومنه إلى سياراتهم. وكانت قاعدة الضوء الأحمر غير صارمة خلال الليل نظرًا لأن عدد الناس الوافدين إلى الشاطئ كان قليلاً. إن معرفة متى يكون الضوء الأحمر رمزًا لقاعدة صارمة أو لقاعدة غير صارمة يعد ضروريًا للقيادة فى ريو دى جانيرو.

تعطينا القواعد فرصة التعلم من معرفة وخبرة الأشخاص الذين وضعوا القواعد. إن خرق القواعد تجربة شخصية؛ حيث إننا نخرق القواعد فى محاولة لتجربة أمر مختلف، واضعين فى اعتبارنا الأمور التى قد تسير على نحو صحيح والأمور التى قد تسير على نحو خاطئ. وربما يكون التوجيه الذى تقدمه هذه القاعدة قيمًا، وبالتالى يوجهنا للتصرف بطريقة أكثر أمنًا أو فاعلية، وفى هذه الحالة نكون قد تعلمنا شيئًا. على صعيد آخر، إن اتباع القاعدة دون تفكير لا يعد تجربة تعليمية، لكنه إذعان. أليس دور القائد أن يقوم باستثناءات رشيدة للقواعد العامة؟ إن وقت ومدى الانحراف عن القاعدة يجب أن يتم دراسته بعناية. إن خرق القواعد فى تمرد ليس أفضل من طاعتها طاعةً عمياء.

يقول "ديفيد أوجيلفي" المؤلف ومسئول الدعاية والإعلان: "يطيع البلهاء القواعد، ويهتدي بها الحكماء".

---

١. هل قمت مؤخرًا بخرق "قاعدة رسمية" من أجل القيام بأمر يحقق مصلحة أكبر للمؤسسة؟ ماذا كانت هذه القاعدة؟

٢. أخبر الأشخاص المهمين بالنسبة لك عن هذا "الخرق" كي يتمكنوا من اكتساب حس التمييز بين القواعد غير الصارمة والقواعد الصارمة.

٣. ما الذي يمكنك فعله لتعليم مرءوسيك (أو أطفالك أو شريك حياتك) الفرق بين القواعد غير الصارمة والقواعد الصارمة؟

٤. إلى أي مدى تختلف هذه الرؤية عن الإطار ١٨ الذي يوصف بعدم طرح السؤال إذا كنت لن تستطيع تقبل إجابته؟

٢٤ الزبيب المنقوع فى الماء لا يصير عنبًا



إذا أردت العنب فمن الأفضل أن تشتريه أو تختاره أو تبدأ بشىء لديه قابلية طبيعية لأن يعطى عنبًا مثل كرم العنب أو بذور العنب. يعرف المزارعون وأصحاب كرم العنب هذه المعلومة جيدًا لأنها عامل ضرورى فى مهنتهم، ويعرف العاملون فى مجال الأعمال هذه القاعدة، لكنهم أحيانًا يتصرفون كما لو كانوا لا يعلمونها.

يظن البعض عادة أن التدريب هو الحل المناسب لشخص لا يمتلك القدرة على القيام بمهمة أو وظيفة أو نشاط ما، لكن التدريب يكون مجديًا فقط إذا كان المتدرب متحمسًا للتعلم ولديه القدرة على القيام بالمهمة. وربما يجدى التدريب نفعًا إذا كان مصممًا ومنفذًا جيدًا؛ بيد أن التركيز على محتوى وتصميم وتنفيذ التدريب (الذى يتقنه جيدًا محترفو التدريب) يغفل هذه القاعدة المهمة. إن تدريب وتطوير الأشخاص الذين يفتقرون إلى القدرة والحماس يشبه نقع الزبيب فى الماء ليصبح عنبًا - لكنك فى النهاية لا تحصل على العنب، بل على زبيب منتفخ كثير العصارة.

وهناك ملاحظة أخرى يتضمنها العنوان تتمثل فى أن بعض العمليات لا يمكن التراجع عنها. ويعلم الطهاة والكيميائيون هذا الأمر جيدًا مثلك تمامًا. ونتيجة معرفة العمليات والأحداث التى لا يمكن التراجع عنها تتمثل فى "تجفيف عدد من حبات العنب مساو لعدد حبات الزبيب المرغوبة". توقع احتياجاتك ثم تصرف وفقًا لها لأن بعض الأشياء لا يمكن التراجع عنها.

غالبًا ما يكون الاختيار أسهل من التغيير.

---

1. *أى من قدراتك تعتبر نبتة صغيرة يمكن أن تصبح عنبًا؟*

2. *ما عيوبك (الزبيب) التى لن تصبح عنبًا أبدًا؟*

3. *عند تعاملك مع الزملاء، هل تحاول تحويل بعض الزبيب إلى عنب؟ متى يجب ألا يصبح التدريب حلاً يهدف للتطوير؟ كيف يزيد اختيارك للموظفين وتوظيفهم من نقاط القوة لديهم؟*

٢٥ منتجات HeathKits™ أعلى قيمة من الحلول الكاملة



Heathkit هو صندوق به أجزاء وكتيب للتعليمات حول كيفية تركيب شيء ما بأنفسنا، وهناك أمثلة كثيرة لها لتركيب الراديو والتليفزيون والكمبيوتر وغيرها من الأشياء الكثيرة. وتبيع شركة راديو شاك نسخة منها تحت شعارها الخاص.

وتختلف منتجات Heathkit عن المنتجات الأخرى التى نشتريها ويكون معها تنبيه بأن "بعض الأجزاء تتطلب التركيب". إن سبب عدم تجميع "الأجزاء التى تتطلب التركيب" هو أن هذا سوف يزيد من تكلفة الشحن كثيرًا (نظرًا لكتلتها الكبيرة) أو أن هذا سوف يزيد من تكلفة المنتج (نظرًا لتحمل المصنع تكلفة التركيب).

ولا يتم تركيب منتجات Heathkit سلفًا لأنها فى هذه الحالة لن تصبح منتجات Heathkit. فإذا كنت ترغب فى راديو مركب جاهزًا، فيمكنك شراء واحد، ويمكننا أن نشترى مثل هذا الراديو بتكلفة أقل من راديو Heathkit. والغرض من راديو Heathkit هو تعليم المستخدم بعض الأمور عن المنتج الذى يقوم بتركيبه. فعند تركيب الراديو يكون لزامًا على الشخص قراءة بعض الأمور عن الأجزاء المختلفة فى الراديو والبحث عنها فى الصندوق ثم توصيلها بالأسلاك معًا بشكل صحيح، وبالتالى يتعلم المستخدمون كيفية عمل الراديو. وربما يتعلمون بعض الأمور عن الإلكترونيات بشكل عام، بالإضافة لاكتساب القدرة على تركيب آلة من أجزاء معقدة لا تبدو مطلقًا مثل توقعاتهم القائمة على اسم أو وظيفة هذه الأجزاء.

عندما يطلب شخص ما نصيحتنا فى مجال لدينا خبرة معقولة فيه، من الأفضل التوقف لحظة قبل الإجابة لتحدد إذا ما كان يجب أن تقدم له تعليمات مثل منتجات Heathkit أو أن تقدم له حلاً. من وجهة نظرنا، يمكن بسهولة أن نقدم له حلاً، لأنه يطلب شيئًا يقدم له موجز الأنباء، ولذلك نعطيه جهاز راديو. ومن وجهة نظره، سيكون الحل المقدم من جانبنا أسهل وأسرع من التعامل مع تركيب راديو Heathkit.

فى أغلب الأوقات عندما يطلب منا الآخرون نصيحة، نقوم بتقديم حل. وربما نعبر عن الحل بطريقة تشجع السائل على التفكير فيه لبعض الوقت، أو ربما نقدم بعض حلول محتملة يجب مقارنتها قبل اتخاذ قرار بشأنها. لكننا نادرًا ما نقدم تعليمات مثل منتجات Heathkit.

إذا كان الهدف من طرح السؤال هو الحصول على جواب، يكون تقديم الحل أمرًا مقبولاً. أما إذا كان الهدف من السؤال هو التعلم، فعندها نكون بحاجة إلى تقديم تعليمات مثل منتجات Heathkit مع قليل من الحلول. وتحاول فرق حفظ السلام تمكين الدول النامية من الاعتماد على نفسها، وهذا يشبه منهج منتجات Heathkit، بينما تركز منظمات الإغاثة على تقديم الحلول. وتحاول برامج التدريب على

الوظائف إمداد المتدربين بمنهج منتجات Heathkit. في الوقت الذى تركز فيه برامج الرعاية الاجتماعية على تقديم الحلول.

ومشكلة منتجات Heathkit أنها تستغرق وقتًا في التصميم والبناء، وتستغرق وقتًا من المستخدم في تركيبها. هل تعطى شخصًا يرغب في معرفة آخر الأخبار راديو أو تلفازًا من منتجات Heathkit- كل منهما سوف يحل المشكلة، وكلاهما يمثل حلاً. ولكى تكون قادرًا على تحديد الجهاز المناسب من منتجات Heathkit يجب أن تفهم جيدًا المشكلة التى يحاول الشخص حلها الآن، وأيضًا على مدار الوقت.

ونظرًا لأننا نادرًا ما يكون لدينا وقت كافٍ للقيام بكل ما نرغب فيه، فإننا نلجأ إلى استخدام الحلول بدلاً من اللجوء للتعليمات؛ فالجميع يرضى بهذا الأسلوب على المدى القصير. وكما قال عالم الاقتصاد "كينيس": "كلنا ميتون في نهاية المطاف". لكن معرفة النتيجة النهائية لا تعنى أن عملية الوصول إلى هناك ستكون واحدة بالنسبة للجميع.

وغالبًا ما يثار موضوع الأفضلية بين التعليمات والحلول، لكننا يجب أن نبحث عنه. وفى إحدى المرات سألتنا صديقة عن كيفية تحويل ملفات برنامج يعتمد على نظام تشغيل الدوس إلى برنامج يعتمد نظام تشغيل ماكينتوش. وكان "ستيف" في عجلة من أمره، فثرثر باستعجال ببعض الخطوات اللازمة القليلة. وعادت الصديقة إلى الجهاز الذى يعتمد برنامج تشغيل ماكينتوش للقيام بتحويل الملفات. لقد تعامل "ستيف" مع استفسارها باعتباره مشكلة تحتاج إلى حل، وليس باعتباره شخصًا يحتاج إلى التعلم. وفى المرة التالية، سئل "ستيف" عن أمر مشابه، ففكر فى الأمر بتروٍّ، لكنه اتبع أسلوب Heathkit التعليمى فزود الصديقة بالأجزاء والتعليمات ومنطق القيام بالأمر. وهى الآن تقوم بإجابة أسئلة الآخرين حول كيفية تحويل الملفات بدلاً من سؤالنا.

وصفتنا لتقديم نصيحة طلبها الآخرون: قدم تعليمة واحدة HEATHKIT لكل حلين، واترك تعليمات HEATHKIT تنضج في فرن على نار هادئة ضعف المدة التي تستغرقها الحلول.

١. متى ساعدت الآخرين على تعلم كيفية القيام بأمر ما بأنفسهم بدلاً من قيامك به لهم أو إعطائهم الجواب؟

٢. من بين مهارات الإدارة، هل تستخدم مهارة التفويض مع المرءوسين المتحمسين والقادرين كتطبيق لمنهج HEATHKIT لتمكينهم من الاعتماد على أنفسهم؟ هل تفعل هذا كثيرًا؟ ماذا سيقول المرءوسون؟

٣. هل تتوقع أن يقوم من يركبون أجزاء منتجات HEATHKIT بتجميعها على النحو الصحيح من أول مرة وفي كل مرة تقريبًا؟ بماذا توحي إجابتك من وجهة نظرك تجاه الأخطاء؟

٢٦ حدد وراقب أصحاب المواهب الطبيعية - لكن لا تستمع لهم



فى كل مجال من مجالات الحياة، يظهر أشخاص مهارات قد تبدو طبيعية وغير مكتسبة مثل لاعب كرة السلة الذى يلتقط الكرة دون جهد يذكر، أو المطرب الذى يغنى أغنية بصوت رخيم يثير القشعريرة فى جسدك، أو الصحفى الذى يكتب مقالة تثير فيك الإعجاب والحماس. وعلى صعيد الحياة اليومية نقابل ونتعامل باستمرار مع أشخاص يظهرون موهبة طبيعية، مثل الزميلة التى يستمع دائمًا المدير لأفكارها، والطفل الذى يستطيع تذكر أنجح ١٠ أغنيات فى شبكة إم تى فى (لكنه لا يستطيع تذكر كيفية تهجى ٢٠ كلمة فى اختبار التهجئة) أو الجارة التى تجعل من كل وجبة وليمة لذيذة (بينما لا تزال تجد صعوبة فى شواء اللحم أو إعداد فيليه السمك جيدًا). عندما نرى هؤلاء الأشخاص، تعترينا الغيرة والحسد قليلاً. وعند مرحلة معينة نقرر أن نحسن من أنفسنا بطريقة نقدرها.

وبمجرد اتخاذ قرار بتحسين بعض الأمور فى الحياة، فإننا نسعى غالبًا إلى الحصول على مشورة الخبراء. وأحيانًا يتمثل هذا السعى فى قراءة كتاب عن المهارة المرغوب فى اكتسابها، وفى أحيان أخرى نسعى لأخذ مشورة الخبراء الذين يتملكون هذه القدرة المرغوبة بالفعل ونطلب منهم بعض التعليمات. ومن الممكن أن نلتحق بدورة تدريبية أو نحضر محاضرة تتناول هذا الموضوع، ومن ثم تتسنى لنا القراءة عن هذه المهارة ومناقشة أبعادها مع الآخرين. وعلى الرغم من أن هذه الخيارات تبدو مناسبة بوضوح، فإنه ليس من المحتمل أن تكون مفيدة فى اكتساب المهارة حقًا؛ فهذه الطرق يمكن أن تمدنا بالأساس المعرفى والفهم التصورى للمهارة، لكنها لا تمكننا من القيام بالمهارة التى رأينا الآخرين يمارسونها بشكل طبيعى.

تعد معظم المهارات السلوكية نتيجة تكامل فطرى بين عدد من العوامل. ويمكن أن تساعدنا الكتب على تحديد العوامل المتعلقة بالمهارة، لكن التحدى الحقيقى يتجاوز فهم هذه العوامل. ويكمن فى كيفية جعل هذه العوامل جزءًا من إمكانياتنا الموجودة بالفعل. ولهذا السبب نجد أنفسنا قادرين على فهم كثير من النصائح الجيدة الموجودة فى الكتب والمقالات، لكن قلما نعمل بها فى تصرفاتنا بعد ذلك. والعيب ليس فى النصائح أو فى نوايانا، بل ترجع قلة العمل بهذه النصائح إلى عدم تحديد كيفية جعل هذه النصائح جزءًا من تصرفاتنا. وربما قادتنا المحاولة الأولى إلى صنع هذا التكامل إلى فعل بعض الأمور التى كنا نأمل أن تبدو مثل المهارة التى نسعى لها، لكن بطبيعة الحال لم تشبه سلوكياتنا سلوكيات أصحاب المواهب الطبيعية. نحن جميعا نعلم النصيحة المعروفة: تدرب، تدرب، تدرب. لكن كيف لنا أن نعلم أننا نتدرب على الأمور الصحيحة؟

لذلك فإننا نبحث عن أشخاص تمكنوا من تطبيق هذه السلوكيات واكتسبوا المهارة بالفعل، لأنهم سيكونون قادرين على إخبارنا أو إطلاعنا على كيفية القيام بذلك، لكن ربما لا يكون هذا الأمر مثمرًا كما يبدو منذ الوهلة الأولى. بالنسبة للأشخاص الذين يتمتعون بالمهارة بالفعل، تبدو لهم المهارة أمرًا عاديًا. ونادرًا ما نمعن النظر ونحقق فى السمات التى نتمتع بها والتى نعتبرها أمورًا عادية؛ فالسمات التى تبدو عادية لأصحاب

المواهب الطبيعة تبدو غير عادية بالنسبة لمعظم الناس. ويمكنك أن تسأل عمتك أو جدتك عن أشهى وصفاتها الشهيرة. وسيكون الجواب أن تبدأ بالمقادير الصحيحة، ثم تقوم بإعداد الطبق من خلال إضافة جزء من هذا وبعض من ذاك، وتخلطهما جيدًا، وتقوم بطهيهما على النار حتى تنضج، وهكذا. لكن عند قيامنا بإعداد الطبق وفقًا لهذه الوصفة لا تصبح نكهة الطعام مشابهة لخبز الشوفان الذى تعده الجدة، رغم أننا نعتقد أننا أضفنا كل المقادير وعجناها جيدًا وخبزناها على نحو صحيح.

إن التحدث مع أصحاب المواهب الطبيعية عن مهاراتهم، يؤدى إلى الحصول على تعليقات غير محددة، مثل: "حسنًا، أنت تعلم أنه يجب أن تركز على ما تقوم به، وتحاول بجهد أكبر". والمشكلة تكمن فى عدم معرفتنا بعد بما نقوم به، ومن ثم يكون التركيز الشديد على ما لا نعرفه مهمةً صعبة. وعندما نضغط على هؤلاء الأشخاص للحصول على معلومات محددة لا نحصل سوى على القليل، وربما نحصل على تفسيرات غير ذات صلة بالمهارة (لكننا لا نعلم هذا الأمر بعد) وهذا هو الأسوأ. ويرجع هذا لأن المهارة السلوكية لدى أصحاب المهارات الطبيعية تكون غالبًا نتيجة خبرات لم يدركوا فيها عملية التعلم. وعند الإلحاح على أصحاب المواهب الطبيعية لإعطاء تفسير لكيفية اكتساب الموهبة، فإنهم يعطون أجوبة ربما لا تناسب الأسباب الفعلية لاكتساب هذه المهارة الظاهرة.

ونتيجة لذلك، سيكون من الأفضل مراقبة السلوكيات التى تثير إعجابنا لدى أصحاب المواهب الطبيعية بدلاً من الاستماع إلى تفسيراتهم. وانطلاقًا من المستوى الحالى فى التطور المهارى، فإن اتباع توجيهات أصحاب المواهب الطبيعية ربما يقلل من تطورنا المهارى أو يمنعنا من الدمج بشكل فطرى بين عوامل النجاح الأساسية. إننى بعد "مساعدة" الجدة فى إعداد خبز الشوفان كل يوم أحد لمدة عام تمكنت من فهم ما كانت تقوله وتفعله فى محاولة لتفسير اكتساب المهارة. لقد فهمت ذلك من خلال المشاهدة واللمس والشم. وفيما يتعلق بإعداد خبز الشوفان، أعتقد أن اللمس والشم يرجع إليهما الفضل فى تطورى المهارى. وبالطبع لم يكن ممكنًا تفعيل أى من هاتين الحاستين من خلال قراءة الوصفة أو الاستماع لكلام الجدة.

احذر نصيحة أصحاب المواهب الفطرية؛ فهم غالبًا لا يدركون ما يقومون بفعله ليكونوا متميزين.

---

١. هل تعرف أشخاصًا ماهرين للغاية فيما يقومون به ويعزون نجاحهم إلى بعض الأقوال المأثورة؟ من هؤلاء؟

٢. عند مراقبة سلوكيات أصحاب المواهب الفطرية، حاول أن تتبين الأمور المهمة بالفعل. في رأيك ما عوامل النجاح الضرورية عند أصحاب هذه المواهب؟

٣. في أي نوع من النشاطات تمتلك موهبة طبيعية؟ كيف يمكن للآخرين التعلم منك (مثلاً من خلال الملاحظة، من خلال تدريبك لهم، من خلال إمدادهم بالتعليمات ليقوموا بالخطوات التعليمية بأنفسهم كما هو متبع في منتجات Heathkits)؟

٢٧ كيفية التعلم: أهمية أسلوب التعلم



يختلف الناس فى أنماط التعلم: فبعضهم يتعلمون من خلال *المراقبة والتفكير* لأنهم يستوعبون العالم من حولهم ويضيفون أبعاده إلى الأساس المعرفى لديهم. وغيرهم يتعلمون من خلال قدرتهم على *التحليل والتصميم* لكل ما يرونه. فهم يكونون نماذج لتصورهم عن كيفية سير الأمور، ويطبقون هذه النماذج على كل الأمور التى تبدو مشابهة للأصل. وهناك أشخاص يتعلمون من خلال *التجربة العملية*، فهم يقومون بعلاقات تجريبية للأمور. ويقومون باختبار أفكارهم فى مواقف جديدة ليعرفوا مدى جدواها. وسواء نجحت هذه الأفكار أم لم تنجح، فإن هذا الأمر يضيف غالبًا إلى الأساس المعرفى لديهم. أما النمط الرابع للتعلم فيتمثل فى *التجربة الواقعية*، فيقوم هؤلاء الأشخاص بفعل أشياء ليروا ماذا سيحدث. ومن خلال قيامهم بذلك يستطيعون معرفة أمر ما لم يعرفوه من قبل.

وتتساوى خيارات التعلم أو أنماط التعلم الأربعة فى الفائدة، فأى منها سوف تحد من الأمور التى يمكن للشخص تعلمها نظرًا لعيوبها؛ فبعض الأمور ليس من السهل مراقبتها، أو يختلف ما يتم مراقبته عما يحدث فى واقع الأمر. أما التحليل والتعميم فيرسخان من صفة وتركيب الأحداث التى تشكل الأساس الذى قاما عليه، كما أنه ليس من المجدى إجراء تجارب على كل ظواهر الحياة، بالإضافة إلى أن بعض التجارب تغير الظواهر، علاوة على أن قدراتك ومواردك وعيوبك لن تمكنك من تجربة أمور كثيرة فى الحياة.

يمكننا تعلم الكثير من الأشياء والاحتفاظ بما تعلمناه عند استخدام الأنماط الأربعة للتعلم، وعلى الرغم من عدم الحاجة إلى اتباع ترتيب فى تطبيق هذه الطرق المنهجية فى التعلم، فمن الممكن إنشاء حلقات تعليمية؛ فهناك بعض المثيرات تحدث لتجذب انتباهنا، وربما تقودنا إلى الاهتمام بشيء ما أو شخص ما، أو ربما نختار الاهتمام بمشكلة ما. وستكون الحلقة التعليمية كالتالى: المراقبة/التفكير، ثم التحليل/التعميم، ثم المحاولة/التجربة، وأخيرًا فعلها فى الواقع.

ويعرض "ديفيد كولب" فى كتابه *Experiential Learning* عدة دراسات عن أنماط التعلم لدى أشخاص فى مهن مختلفة لرؤية مدى تأثير اختيار نمط التعلم على الخيارات الوظيفية للأفراد، ويلخص الشكل ٦ الاتجاهات العامة فى اختيارات أنماط التعلم. على سبيل المثال، يشغل وظائف البيع بالتجزئة الأشخاص الذين يميلون لاستخدام التجربة الواقعية والتجربة العملية كطرق للتعلم، بينما يميل أتباع "داروين" وعلماء البحث إلى استخدام المراقبة والتفكير مع التحليل والتعميم.



الشكل ٦ . التعرف على أنماط التعلم المفضلة
في القطاعات الوظيفية المختلفة

وكلما زادت قوة تمسك الناس بنمط تعلم مفضل، قلت فرص التعلم. ومع اكتساب القدرة على استخدام كل أنماط التعلم، سوف يزيد العمق المعرفي المكتسب عن موضوع ما؛ فكل نمط تعليمي يكشف عن ملامح للظاهرة لم تكن واضحة من خلال أنماط التعلم الأخرى.

المتعلم الماهر يستطيع الجمع بين أنماط التعلم الأربعة ومساعدة الآخرين على القيام بذلك.

١. ما نمط التعلم المفضل بالنسبة لك؟ كيف يمكنك الاستفادة من أنماط التعلم الأخرى كي يمكنك تحسين مهارتك في المهام الأساسية؟

٢. أين يمكنك تحسين إجادتك لقدرة معينة من خلال إطلاع الآخرين عليها؟

٣. عند تنظيم مجموعات العمل أو فرق العمل أو فرق المهام، كيف يمكنك التأكد من الدمج بين كل أنماط التعلم الأربعة؟

٢٨ الوظائف أشبه بالهلام



إنك تظن أننا قد أصابنا مس من الجنون؛ حيث إن الاختلافات بين الحياة المهنية والهلام واضحة للغاية لدرجة أن مناقشتها تبدو أمرًا سخيفًا. هذا صحيح. لذلك هيا بنا نستكشف الأمور المتشابهة بينهما. هل الوظائف ثابتة في الوقت الحاضر؟ هل يمكنك أن تحدد المسار الوظيفي للوظيفة؟ هل تقدم المؤسسات هيكلاً (قالب هلام) يتغير عندما نبدأ في الترقي في المؤسسة؟

أم هل يتم قولبة الوظائف وهزها إرضاءً لاحتياجات المؤسسة؟ هل السلم الوظيفي الذي تم تحديده عند قبول الوظيفة هو السلم نفسه الذي تدرجت فيه؟ لو أن المؤسسة لم تَعِد بمسار وظيفي من خلال سلم وظيفي محدد، هل كنت ستغضب من التقدم الذي أحرزته حتى الآن؟

تعجز المؤسسات إلى حد كبير عن تحديد وتقديم مسارات وظيفية ثابتة للموظفين. فمن الصعب التنبوء بالهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج ومجالات الوظائف الأساسية واحتياجات العمال خلال ١٠ سنوات مقبلة.

بل أصبح من المستحيل التنبوء بالمسار الوظيفى خلال الأربعين سنة التى سوف يعمل خلالها معظم الناس. إن المسار الوظيفى مفهوم له فائدة فى ظل بيئة ثابتة يمكن توقع مجريات الأمور فيها، فإذا كنت فى مجال ثابت يسهل توقع مجريات الأمور فيه، فمن الممكن أن تستمر المسارات الوظيفية المحددة فى الماضى وحتى فى المستقبل أيضًا. لكن معظم الأشخاص لا يعملون فى مجالات تتسم بهذه الصفات. وحتى إن كانت بيئة العمل ثابتة فى الوقت الحاضر، فربما لن تستمر على هذا المنوال فى المستقبل القريب. إننا نحتاج إلى البحث عن مفاهيم وظيفية أكثر نفعًا من تلك التى تضعنا على سلم النجاح ثنائى المداد. إن الحصول على وظيفة ثابتة يسهل توقع مسارها الوظيفى فى الوقت الراهن يتساوى فى السهولة مع محاولة تثبيت الهلام على الحائط بمسامير.

هل هنالك أوجه تشابه أخرى بين الوظائف والهلام؟ يأتى الهلام فى ألوان ونكهات مختلفة. ماذا عن الوظائف؟ هل فكرت يومًا فى لون منصبك الحالى أو مذاقه؟ ربما تكون المناصب الحمراء ساخنة بعض الشىء، والزرقاء هادئة، والخضراء مزدهرة، والصفراء حقودة. ما الألوان التى تربط بينها وبين المناصب المختلفة الموجودة فى حياتك المهنية؟ وما هى النكهات المرتبطة بها؟ أين كانت الألوان والنكهات المفضلة، ولماذا؟

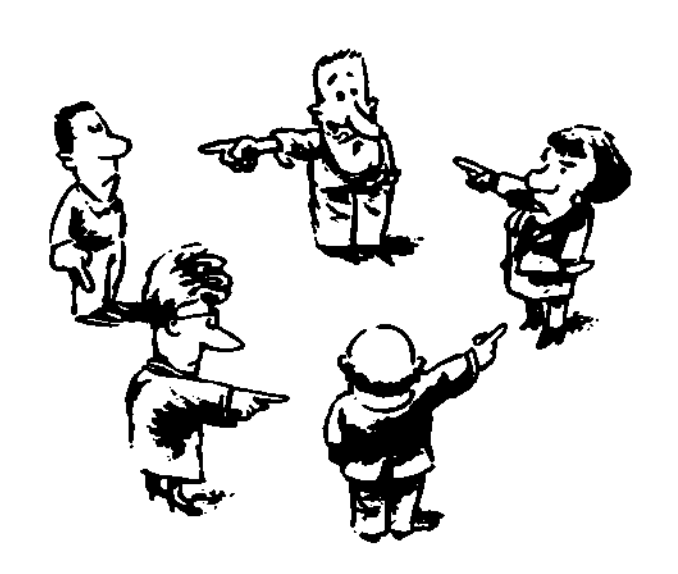
هل يمكنك الاستعانة بإحساسك بالألوان والنكهات فى اتخاذ قرارات وظيفية فى المستقبل؟ ربما يحتاج اختيارك لوظيفة حمراء ساخنة منذ عدة سنوات إلى المراجعة؛ فالوظائف التى تتطلب طاقة ونشاطًا تناسب الشباب. هل ما زالت هذه الوظائف مناسبة لك؟ بينما تناسب الوظائف التى تتطلب حكمة شاملة الأشخاص الذين أمضوا وقتًا كبيرًا فى اكتساب الخبرة اللازمة لتكوين هذه الحكمة. وكما يقول المثل السائد فى مقاطعة بنسلفانيا داتش: "سرعان ما نتقدم فى العمر، لكن اكتساب الحكمة يتطلب وقتًا أطول". ربما أصبح الهلام الخاص بك منبسطًا ومطاطيًا (وهذا يحدث كما تعلم). أو ربما تكون مستعدًا الآن لنكهة مختلفة نظرًا لأن خبراتك طورت أذواقك. وربما تكون جاهزًا لتجرب أنواعًا مختلفة من الحلوى.

قبل أن نفرط فى القلق لأن حياتنا المهنية لم تتقدم كما خططنا، لابد من مراجعة الخطة. ربما تكون أنشطة العمل أقرب للنكهات والألوان التى رغبنا فيها، وليست بعيدة كما اعتقدنا فى أول الأمر.

١ . فكر فى حياتك المهنية باعتبارها سلسلة من الأنشطة والمشاريع التى تستمتع بإنجازها . ما هذه الأنشطة والمشروعات؟ لماذا تستمتع بالقيام بها؟

٢ . عند توظيف الأشخاص، ما فكرة " الحياة المهنية " التى تعبر لهم عنها؟ إذا كان تطور الحياة المهنية فى مؤسستك أشبه بالهلام منها إلى السلم. كيف يمكنك أن تعبر عن هذا بنجاح للموظفين الجدد؟

٢٩ لا تمارس لعبة إلقاء اللوم- اقبل أخطاءك وتعلم منها



هل لاحظت فى هذه الأيام أن الناس يلفون باللوم على الآخرين. إنهم يعزون أى مصيبة تحدث لهم فى حياتهم إلى الآخرين أو يتعللون بأنهم ضحية نظام ظالم. ومن خلال إلقاء اللوم على الآخرين يتجاهلون، وربما ينكرون دورهم فى المصيبة التى ألمت بهم.

نشرت مجلة خبرًا عن غضب والد تم القبض على ابنه فى قضية مخدرات. حيث داهمت الشرطة مقر الأخوية التى ينتمى إليها الابن. لقد أراد الأب أن يعرف سبب مداهمة الشرطة للأخوية التى ينتمى إليها الابن دون سائر الأخويات. لقد كان غضب الأب ليس نابعًا من إيمانه

ببراءة ابنه أو أن ابنه اتهم ظلمًا، بل كان سبب غضبه إلقاء القبض على ابنه بينما لم يتم القبض على الآخرين الذين ربما يقترفون الجرم نفسه دون أن تطولهم عقوبة.

لماذا لم يعد أحد يقلد ما فعله توجيه "جورج واشنطن" عندما اعترف وهو طفل صغير أمام والده بأنه من قطع شجرة الكرز الخاصة بوالده؟ لو كان "جورج" موجودًا اليوم، لوبخ والده على عدم إزالة الشجرة من المكان الذى كان يلعب فيه، أو لأنه لم يشغله بأمر ما كى لا يحس بالملل وتسترعى انتباهه شجرة الكرز. فلو اعترف "جورج" بخطئه اليوم، لضحك منه المحامون.

هناك فرق بين كوننا ضحية واتهام الأشخاص الآخرين أو الأنظمة الفاسدة (مثل الشرطة المتحيزة) بأنها السبب فى الأمور السيئة التى تحصل لنا. فالضحايا هم الخسائر البشرية - هم الأشخاص الذين يعانون خسارة بغير وجه حق، لكن تهربك من دفع الضرائب ثم إلقاء القبض عليك نتيجة لذلك لا يعنى أنك ضحية - وكذلك من يتم القبض عليه نتيجة لانتهاك أية قواعد أو أى قوانين أخرى.

ونحن جميعًا، بطبيعة الحال ننتهك بعض القواعد فى بعض الأحيان، بدايةً من تجاوز السرعة فى القيادة مرورًا بفتح رسائل البريد الخاصة بشريك الحياة وحتى عبور الطريق من الأماكن غير المخصصة للمشاة أو ركن السيارة بالقرب من حنفية الحريق، وأحيانًا يتم القبض علينا. ربما يكون هذا لسوء الحظ، لكننا لا نكون ضحايا فى هذه الحالة. وعندما نعتبر أنفسنا ضحايا فى هذه المواقف، فإننا نفوت على أنفسنا فرصة التعلم من الخطأ، وغالبًا نثقل كاهل الأنظمة الأخرى بالطلبات لأننا نحاول الحصول على تعويض لتعرضنا لكوننا ضحايا كما نظن.

ممارسة لعبة إلقاء اللوم تجعلنا
"ضحايا".

١. متى كانت آخر مرة رفضت فيها ممارسة "لعبة إلقاء اللوم" عندما سارت الأمور على نحو خاطئ في أمر كنت مشتركًا فيه؟ ومتى كانت آخر مرة مارست فيها هذه اللعبة؟ ولماذا؟

٢. إن رؤية الناس لشخص في موقف الضحية يوحي لهم بأن هذا الشخص لا يمكن محاسبته على أفعاله. إذا كنت ترغب في أن يتحمل هؤلاء الأشخاص مسئولياتهم، كيف يمكنك مساعدتهم على تجنب وضع أنفسهم في موقف " الضحية"؟

٣. فكر في موقف حدث معك واعتبره الأشخاص المهمون في حياتك بمثابة خطأ. كيف كان رد فعلهم؟ من الذي تحمل المسئولية؟ من الذي ألقى عليه اللوم؟

٤. ماذا تفعل في العمل عندما يعيش الناس في دور " الضحية"؟ هل تساعدهم على رؤية مدى القوة التي يمتلكونها وتوضح لهم الأمور التي يمكن أن يضطلعوا فيها بمزيد من المسئولية؟

٣٠ تكيف مع التنوع من خلال البساطة المرنة



يمكن أن يكون التنوع أمرًا محفزًا ومثيرًا. يقول الكثيرون إن التنوع هو ما جعل أمريكا دولة عظيمة يرغب الناس فى العيش فيها. إن تنوع الخلفيات ووجهات النظر والمعتقدات المندمجة فى مجتمع واحد هو ما منح الأمة إبداعًا وحماسًا غير مسبوقين فى أية أمة أخرى. وعلى الرغم من كل الكلام عن فوائد التنوع. فإننا فى حيرة من أمرنا حيال التكيف معها بنجاح.

هناك جملة استخدمها المراقبون فى قضية "كلارنس توماس"، (وهى قضية مشهورة ادعت فيها أستاذة قانون تدعى "آنيتا هول"

أن القاضى كلارنس توماس، الذى كان مرشحًا لشغل منصب قاض بالمحكمة العليا، قد تحرش بها جنسيًا خلال خريف ١٩٩١). لقد اتضح هذا التحدى المتمثل فى التكيف مع التنوع خلال العقد التالى: "إنك لا تفهم ذلك". فالرجال لم يفهموا فظاعة التحرش الجنسى على نفس المرأة، والنساء لم يفهمن مدى تأذى الرجال من ثبوت إدانتهم فى هذا الاتهام، والبيض لم يفهموا النظرة المهينة التى ينظر بها بعض الرجال السود تجاه النساء السوداوات، والنساء السوداوات لم يفهمن مدى الإحراج الذى يشعر به الرجال السود من مناقشة أمور متعلقة بذكورتهم على الملأ، وهكذا. "إنك لا تفهم ذلك" تعنى أن السبيل الوحيد لفهم وجهة نظر الآخرين ومشاعرهم هو أن تكون واحدًا منهم. لذا لن يفهم الرجال مطلقًا مشاعر النساء لأنهم ليسوا نساءً، ولن يفهم البيض مطلقًا أثر العنصرية والتفرقة على الآخرين لأنهم ليسوا هنودًا حمرًا أو لاتينيين أو أفارقة أو آسيويين.

وإذا نظرنا إلى النهاية المنطقية لجملة "إنك لا تفهم ذلك" ستجد أن التنوع هو سبب كل أشكال سوء التفاهم والصراعات والنزاعات. وإذا تمكنا من التخلص من التنوع، ستكون الحياة تجربة أكثر روعة، ويا لروعة الحياة لو كان الناس كلهم متشابهين! لكن إذا فكرت للحظات قليلة فى هذه الإمكانية، فسوف تتخلى عن هذه الفكر برمتها: فالتنوع مهم، ونحن نحتاج إلى أن نتعلم كيف نستمتع به ونتكيف معه عندما يصبح مهددًا لنا.

وعلى الرغم من فائدة التنوع، لماذا يبدو من الصعب غالبًا التكيف معه، لاسيما فى المؤسسات؟ وإذا فكرت فى آخر خلاف صغير حدث معك فى إحدى المؤسسات أو على صعيد حياتك الاجتماعية ستجد أن هذا الموقف شمل تصرفات ووجهات نظرك، بالإضافة إلى تصرفات الآخرين ووجهات نظرهم. وأنت، على الأرجح، شعرت بأن ما كنت تقوم به هو الصواب أو على الأقل مقبول فى هذا الموقف، وكان هذا هو موقف الآخرين أيضًا. وإذا احتدم الصراع، وتم تبادل الكلمات وشعرت الأطراف المختلفة بمشاعر أقوى مقارنة بمواقف أخرى لا تحتوى على مثل هذا الصراع. أو ربما قررت أن تتكيف مع الموقف وقلت: "وما الفرق؟ قم بالأمر كما تريد".

وبشكل عملى، فإن التكيف مع التنوع يعنى تحمل الاختلافات والفروق الفردية، ومع ذلك فإن المؤسسات - كنظم اجتماعية - تميل إلى خلق ودعم حالة من التشابه". فالمؤسسات تقوم بوضع القواعد وتحديد الأدوار والإجراءات لتقليل تنوع سلوكيات الموظفين داخل حدودها. كما تميل المؤسسات إلى ضم أشخاص لعضويتها يتفقون بالفعل مع نظامها، أو يعتقدون أنهم سيكونون قادرين على التوافق مع نظامها. واقتصاديات الحجم التى تسمح للمؤسسات الكبرى بالازدهار تقوم على مبدأ العثور على "أفضل طريقة للقيام بالأمور" أو "الطريقة الواحدة التى تناسب الكل" من أجل بيع المنتجات. ويكون الإنتاج الشامل وثبات المنتج وكفاءة العمل أكثر سهولة فى ظل تنوع أقل. وتعد مقولة "هنرى فورد" فى هذا الصدد "أرغب فى أى لون طالما هو أسود" مثالاً على ذلك. وفى مثل هذه البيئات وينظر للاختلافات على أنها مشاكل يجب التعامل معها - إنها انحرافات عن العرف ومصادر للخلاف.

ومن أجل إحراز تقدم فى استغلال التنوع، يجب أن نتوصل إلى طرق للتكيف مع الاختلافات بفاعلية. يعد منهج البساطة المرنة من طرق التكيف مع التنوع. وتتمثل المرونة فى السماح لمعظم الأشخاص بفعل ما يحلو لهم. وتتمثل البساطة فى أنه من السهل التكيف مع الأذواق المتنوعة. *وتتطلب البساطة المرنة العثور على عنصر أساسى مشترك أو قيمة أساسية مشتركة بين وجهات النظر المتنوعة*، وربما توضح بعض الأمثلة منهج البساطة المرنة.

تعاملت مطاعم "برجر كينج" مع الأذواق المختلفة للزبائن فى اختيار الإضافات، وذلك بأن سمحت لهم باختيار ما يحلو لهم. وتقوم مطاعم الوجبات السريعة الأخرى التى تقدم الهمبرجر بجعل الناس الذين لا يرغبون فى (سندوتش) تقليدى بالانتظار فى طابور على الجانب، بينما تستمر فى خدمة الزبائن الآخرين فى الوقت نفسه. لقد رأت مطاعم "برجر كينج" أن العنصر الأساسى يتمثل فى لحم الهمبورجر والخبز وليس فى سندوتش الهمبورجر كاملاً بإضافاته.

تعد محلات الدهانات المصرية مثالاً آخر على البساطة المرنة. فهناك مئات من الألوان المختلفة وأنواع عديدة من الدهانات المختلفة (لاتكس، زيت، لامع، شبه لامع، منطفئ). ومن أجل تقديم عرض "أى لون وأى نوع دهان ترغب فيه" سيكون على المتجر تخزين كميات كبيرة من كل مجموعات الألوان، وسرعان ما ستدفع التكلفة المرتفعة للتخزين صاحب العمل على ترك هذه المهنة. ولحسن الحظ، يمكن تلبية حاجة الزبائن إلى الألوان المتنوعة من خلال خلط مجموعة الألوان الأساسية على أساس من الدهان الأبيض. ومن خلال تخزين الألوان الأساسية والدهانات الأساسية المختلفة فقط، وخلطها بمرونة وبدقة، يمكن لمحل الدهانات التعامل مع آلاف من الطلبات المميزة. ومن ثم يكون الأساس البسيط هو علم خلط الألوان، وتكون المرونة فى مزج وخلط الدهان بعد طلبه.

ومن خلال تبنى توجه "التكيف مع التنوع" ستكون قادرًا على التعامل مع نطاق عريض من الموضوعات المختلفة مع البحث فى الوقت نفسه على أساس بسيط لهذه الموضوعات. والقيام بهذا الأمر يتطلب الإبداع فى البحث عن طرق لتجنب تطوير منتج أو برنامج فريد لكل حاجة مميزة تطفو على السطح.

هل هناك حل يتميز بالبساطة المرنة لمشكلة "إنك لا تفهم ذلك" التى أعرب عنها المتابعون لقضية "كلارنس توماس"؟ الأساس البسيط بالنسبة لنا هو الكرامة الإنسانية. إننا لا نعتقد أن الإنسان يجب أن يكون أنثى أو أفريقيًا أمريكيًا أو ينتمى لأى عرق أو دين أو جنس أو عمر أو خلفية ثقافية للتكيف مع الاختلافات طالما كانت الكرامة الإنسانية هى جوهر العلاقات.

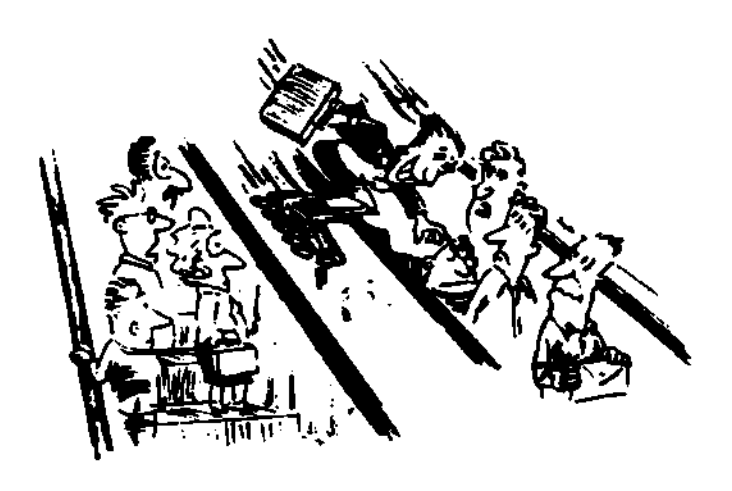
يحيط التنوع بالعالم من حولنا. إننا مختلفون، لكن لدينا أمورًا مشتركة. يمكننا التعامل مع الاختلافات من خلال التحلي بالمرونة انطلاقًا من الجوهر المشترك.

---

١. فكر في مصادر التنوع الموجودة في مؤسستك. كيف يمكن الاستفادة من هذا الكنز من نقاط القوة المختلفة القيمة كي نفيد المؤسسة ونؤكد على قيمة وكرامة كل فرد؟ اذكر بعض الأسماء والأفكار بالأسفل.

٢. ركز على صراع حالي في مؤسستك أو أسرتك، لاسيما الصراع الذي تذكيه نار الاختلافات في الأسلوب أو المنهج. هل يمكنك العثور على أساس بسيط للاتفاق؟ هل يمكن استخدام نقطة الاتفاق هذه لخلق مرونة أكبر بين الأطراف المعنية في هذا الصراع؟

٣١ ربما تكون اللاعقلانية أكثر الطرق عقلانية



يُبرز "تشارلز هاندى" فى كتابه *The Age of Unreason* ما شك فيه كثير من الناس عبر سنوات لكنهم تباطأوا فى التعبير عنه، وهذا الأمر يتمثل فى قلة إمكانية توقع وفهم التغيير، وأننا يجب أن نفكر "رأسًا على عقب" من أجل التعامل معه. لطالما حدث التغيير بطرق معروفة ومتوقعة، وكان تطور استخدام التوقعات والطرق الإحصائية وانتشارها وسيلة الشخص العاقل فى التعامل مع التغيير. فالتطور الطبيعى للتغير يتمثل فى توقعه، ثم التخطيط له، ثم التكيف معه. وطالما ليس هناك انقطاع، فيمكن استخدام الماضى للتنبوء بالمستقبل ببعض الدقة والمصداقية. وبمجرد حدوث انقطاع، يصبح من الصعب معرفة المعلومات التى يمكن استخدامها فى توجيه الأنشطة المستقبلية على نحو صحيح وليس على نحو خاطئ.

ويُعرَّف الانقطاع على أنه استراحة من اتجاه أو نمط سلوكى سابق. فقد كانت مبيعات الأحذية ذات النعل المطاطى تزيد ببطء فى سبعينيات القرن العشرين نظرًا لقلة عدد الشباب فى المجتمع. وبعد ذلك حدث انقطاع تمثل فى إعادة تعريف شركة نايكى هذا النوع من الأحذية باعتبارها نوعًا من الأحذية الرياضية المختلفة، ثم قامت شركة ريبوك بإعادة تعريفها على أنها نوع من صيحات الأحذية الرائجة. وانخفضت مبيعات حذاء التنس التقليدى المطاطى، وتضاعفت مبيعات "الحذاء الرياضى" جديد الطراز ثلاث مرات خلال عامين. وارتفعت مبيعات الآلات الكاتبة ذات الذاكرة الإلكترونية عندما راجت سوق حوسبة الأجهزة المكتبية، ثم تراجعت بشدة كما ارتفعت فى السابق مع ظهور الحاسبات الشخصية التى حلت محل الآلات الكاتبة وبرامج معالجة الكلمات. إن هذين النوعين من الانقطاع فرضا تغييرًا جذريًا غير متوقع على مصنعى خطوط الإنتاج القديمة، وتم تكوين شركات إنتاج جديدة، وظلت الشركات الحالية بطيئة التغيير تتخبط.

ويرى "هاندى" أن اللاعقلانية من طرق التعامل مع التغيير الجذرى المفاجئ، بيد أن معظمنا يعانى من التوقع اللاعقلانى القائل بأن كل الأمور يجب أن تكون عقلانية، وأن اللاعقلانية أمر لاعقلانى.

تعنى اللاعقلانية افتراض وفعل الأمور التى لا ترتبط بالضرورة بشكل متسلسل بالموقف الحالى. فإذا فكرنا فى الخطوة المنطقية القادمة من منطلق موقفنا الحالى، فسوف تكون لدينا مشكلة فى الاستمرار. إننا نحتاج إلى استخدام التغييرات الفجائية التى شهدناها لتحفيز تفكير الرأس على العقب. إذا كان أ يؤدى إلى ب، لنفكر فيما إذا كان من المنطقى أن تؤدى ب إلى أ. وإذا كان الكثير أفضل، فلِمَ لا نفكر فيما إذا كان القليل أفضل. إن قلة الوزن والحجم أمر مرغوب وباهظ الثمن فى أجهزة الكمبيوتر المحمول وحاسبات المفكرة. إن تفكير الرأس على العقب يحثنا على التفكير فى غير المحتمل، وهذا يحفز قدرتنا الإبداعية.

عندما يكون هناك انقطاع عن التوقعات أو الاتجاهات الماضية ربما يكون التفسير اللاعقلاني هو الأكثر إفادة.

١. ما التفسيرات اللاعقلانية التي سمعتها مؤخرًا؟ ما المعلومات الجديدة التي تجعل هذه التفسيرات تبدو أكثر عقلانية؟

٢. هل ترى أي ارتباط بين اللاعقلانية والإبداع؟

٣. اصنع قائمة من الأسئلة اللاعقلانية التي يمكن أن تطرحها لتجعل تفكير الناس ينقلب رأسًا على عقب. استعن بهذه الأسئلة لتجعل المؤسسة تحدد خيارات قابلة للتطبيق.

٣٢ التكنولوجيا المتقدمة لا تختلف عن السحر



إن معرفة أن التكنولوجيا المتقدمة لا تختلف عن السحر يفسر لنا سر غموضها. ويجب ألا نستاء من أنفسنا لعدم فهمنا كيفية عمل كل هذه الأجهزة التكنولوجية، أو كيفية تشغيلها.

إذا كانت التكنولوجيا المتقدمة خليطًا بين الشعوذة والسحر، واخترنا بمحض إرادتنا ألا نكون سحرة، فلسنا مضطرين لفهم التكنولوجيا المتقدمة، بل يمكننا أن نشاهد السحر ونجعله خادمًا لنا ونستمتع بالخدعة.

يجب ألا نشعر بالذنب أو الغضب أو العجز لأننا لا نفهم كيفية تصليح السيارة، أو تسجيل فيلم على الفيديو، أو إعداد ورقة عمل على برنامج الإكسل على الكمبيوتر، أو الإجابة عن مسائل الرياضيات والعلوم

الرياضيات والعلوم الخاصة بطفلنا البالغ من العمر ١٣ سنة، لأن هناك سحرة كثيرون يحيطون بنا يمكنهم القيام بهذه الأمور. إننا نحتاج إلى أن نتعرف على هذه الأمور، ونطلب منهم الكشف عن مهاراتهم، ونصفق لعروضهم ونثنى عليها.

إن مراقبة سحر الآخرين يعد جانبًا واحدًا فقط من العملة. أما الجانب الآخر فيتمثل فى أن ما نقوم به كمحترفين وعمال مهرة نتمتع بالخبرة يبدو سحرًا للآخرين. وأحيانًا نحاول شرح سحرنا للآخرين، وهذه مهمة صعبة. إننا نرهق حديثى العهد بالمجال بكثير من المصطلحات والتفاصيل والأمور المعقدة المفيدة بالنسبة لنا، وليس لهم. وإذا نجحنا فى تفسيراتنا، يصبح السحر ما هو إلا خفة يد، وخدعة تم كشفها. ومن ثم نعمل جاهدين على تطوير التكنولوجيا كى لا تختلف عن السحر.

لقد أعرب مدير مبيعات بشركة برينسيبال فايناشيال جروب مؤخرًا عن إحباطه بسبب نظام كمبيوتر يدعى CCA. وقال المدير إن هذا النظام سيكون رائعًا عند الانتهاء من تصميمه وفقًا لاحتياجات موظفى المبيعات، لكنه الآن مصدر إزعاج.

وعندما سألته ماذا تعنى حروف CCA فقال إنه لا يعلم. فسألته عن البرنامج أو اللغة المستخدمة فى نظام CCA فقال إنه لا يعلم ذلك أيضًا. فسألته ما السبب الذى يجعل CCA مصدر إزعاج فقال إن التعامل معه يتطلب منه تعلم العديد من الأوامر والبروتوكولات التى لا يسهل عليه تذكرها. كان CCA برنامج أوفيس منزليًا يهدف إلى إفادة الموظفين الميدانيين فى الوكالة. وأكد لى مدير المبيعات قائلاً: "فى يوم من الأيام سيكون نظام CCA مفيدًا جدًا بالنسبة لى بكل إمكانياته"- ربما يكون هذا الأمر هو ما يحتاج إلى معرفته كل مديرى المبيعات.

إذا فرض المعدل السريع للتغير التكنولوجى هذه الحقيقة علينا، فلِمَ لا نتقبلها كرؤية؟ إننا لن نستطيع مواكبة كل التغيرات التى تحدث حولنا، ولا نرغب فى أن نمضى وقتنا فى متابعتها. هناك الكثير من التحديثات والنسخ المعدلة لتكنولوجيا العام الماضى مطلوب إتقانها.

لكننا لا يجب علينا بذل الوقت أو الجهد فى تعلم كيفية القيام بآخر صيحات سحر شخص آخر.

يجب أن نبذل طاقتنا فى تقدير سحر الآخرين، ونركز على تعلم كيفية استخدام سحرنا فى تحقيق تقدم فى جدول الأعمال الخاص بنا.

---

١. *ما أشكال التكنولوجيا التى تبدو سحرية بالنسبة لك، أو بالنسبة لشريك حياتك، أو بالنسبة لزملاء العملاء، أو بالنسبة لأطفالك؟*

٢. *ما الذى تفعله ويبدو سحرًا للآخرين؟ كيف يمكنك أن تصبح ساحرًا ماهرًا؟*

٣٣ ادعم التعلم المستمر من خلال احتضان موجات التغيير



لقد اختلف التغيير، ولم يعد عادلاً ومتبعًا للقواعد؛ حيث إننا نشعر بذلك في الوقت الحاضر، وقد شعر به آباؤنا منذ ٢٥ سنة، وربما شعر به أجدادنا قبل ٢٥ سنة من ذلك. وربما ما زالوا يشعرون به حتى اليوم، أو ربما طوروا أساليب للتكيف مع التغيير أو لحماية أنفسهم من التغيير. وبغض النظر عن طريقة تعاملهم مع التغيير، ما زال التغيير يحدث وبمعدلات متزايدة غير مسبوقة.

إن عدم القدرة على توقع التغيير والحاجة إلى القيام بالأمور على نحو مختلف عند قبول التغيير هو ما يجعل التغيير مزعجًا للغاية، وربما لا يقود التغيير إلى سلوكيات مريحة على الأقل في البداية. لذلك يفضل قلة من الناس التغيير. طبعًا باستثناء الأطفال المبتلين!

يتعامل الناس مع معدلات التغيير المتزايدة في العمل من خلال ثلاث طرق، فمنهم من يرفض، ومنهم من يثابر رغم الصعوبات، وبعض منهم يتقبلون التغيير ويتبنون فرصه.

إن رفض التغيير حل قصير الأجل، فإذا كان التغيير تقوده قوى أكبر من قدرة الزملاء المباشرين على التصرف، فإنه في نهاية المطاف سوف يباغت الجميع باستثناء أقوى المعارضين. يشبه التغيير هجوم الموجة العاتية التي تسقط عليك فتثير فيك الرعب وتغير مكانك، وقد تودى بحياتك.

تمثل المثابرة رغم الصعاب منهج "المشى في الماء". وأنت تأمل في هذا الصدد أن تتجاوز العاصفة وأن تتمكن من السيطرة على الأمواج مرة أخرى. ربما يمكنك أن تبقى رأسك فوق الماء إلى أجل غير مسمى، لكن هذا الأمر يسبب التوتر إلى حد كبير، وهو غير مجد، فهذا سوف يعطينا قليلاً من فوائد الماضى وقليلاً من متع المستقبل.

إن تعلم تقبل التغيير يشبه تعلم ركوب الأمواج. فمن يتعلم ركوب الأمواج عليه أن يتعلم قراءتها والسيطرة على لوح التزحلق. علينا أن نتعلم كيفية قراءة تعليمات التغيير والسيطرة على قيمنا، وهذا يمكن أن يؤدى إلى استقرار ديناميكى مثير.

يتطلب اكتساب التوجه الثالث في التعامل مع التغيير التعلم المستمر، والتعلم المستمر بدوره يتطلب القدرة على تكوين الرؤى، ونحن نحتاج إلى تكوين روابط جديدة لأن التغيير يحرك نقاط الخبرة حولنا ويضيف نقاطًا جديدة في مواقف عشوائية غريبة، ومن خلال تكوين الرؤى نزيد من قدرتنا على استخدام ما نعرفه بالفعل من أجل إثراء حياتنا. نأمل أن نكون قد ساهمنا في الوصول إلى هذه النتيجة.

١. *كيف كان هذا الكتاب مفيدًا بالنسبة لك؟*

٢. *كيف يمكن أن تستخدمه في المستقبل؟*

مراجعة للجزء الثانى

يجب أن يتم دمج الرؤى فى سياق من الخبرات الشخصية التى يمكن فهمها، وبالتالى تصبح هذه الرؤى دروسًا وتعاليم مفيدة فى إثراء حياتك وحياة من حولك. ضع دور الرؤى نصب عينيك دائمًا فى كل ما تقوم به فى الحياة. إذا خطرت على بالك رؤية جيدة، فقم بكتابتها سريعًا لتستمتع بها لمدة أطول، ثم قم بإرسالها لنا إذا كنت ترغب فى إطلاع الآخرين عليها.

لقد بدأنا فى الحصول على بعض الرؤى للكتاب القادم. ومن بين العناوين المؤقتة:

- تعد الاجتماعات الجماعية ضرورية لتحقيق كفاءة المجموعة، لكن الاجتماعات الجماعية تعد أسوأ مكان لاتخاذ قرارات جماعية.
- التناقض هو حلبة القادة: انضم للحلبة.
- خلق الرؤية المشتركة أفضل أشكال السيطرة.
- اجعل معظم الأهداف نتائج نهائية ولا تعتبرها سببًا تعمل من أجله.
- الحاجة إلى بوصلة بيانات.
- لا تقم بفعل شىء فحسب. بل قف مكانك منتظرًا وقوع أزمة.
- التفكير العقلانى هو لغة العمل وليس السلوك المتبع فيه.
- حدد الاتجاه، وحدد القائد، ثم اخدم هذا القائد.
- خاطر بكل ما لديك أحيانًا فى سبيل أمر تثق فى نجاحه. لكن لا تقم بذلك فى كل يوم.
- المخاطرة العملية: طلقتان ثم تحية.

- لن يمكنك مطلقًا تنفيذ كل ما تقوله، فلا تتوقع ذلك.
- انطلق نحو الجنون بين الحين والآخر، وإلا فسوف تصاب بالجنون.
- فى أرض المصابين بقصر النظر، سوف يبدو من نظره ٦/٦ شخصًا غريبًا.
- لا تتوقع أن تكون الإدارة العليا أكثر تنظيمًا وكفاءة فى العمل؛ فالقليلون فقط مستعدون للحياة فى أرض الرؤساء.
- لا توازن حياتك، بل أكملها ووحدها.
- يمكن أن يحقق اللعب الاحترافى نتائج أكثر من نتائج العمل المضنى.
- إياك والمقارنة، اسع للامتياز.
- العيش مع إشكالية القوة والثقة.
- حل المشاكل يختلف عن اتخاذ القرارات.
- لا تحاول إدارة التغيير، بل حقق توازنات جديدة.
- فهم فكرة الرافعة: استخدم حجرًا واحدًا لتسقط جدارًا.
- الثقة أفضل الطرق لاكتساب المال.
- لا تفتر بقوتك، بل اجعلها تحت قدميك.
- استخدام أروع استعارة: تأثير الدومينو.
- إذا كانت هناك مشكلة لا يمكن حلها، فإنها لا تعد مشكلة.
- ساعد المستغلين على تدمير أنفسهم.
- التعلم يعنى التخلى أكثر من التحصل.
- الجنيه المدخر فرصة ضائعة الاستثمار.
- إذا أردت ترشيد إنفاق الجنيهات يجب أن ترشد إنفاق القروش.

- شرعية من جانب واحد ليست شرعية على الإطلاق.
- فى العمل، قم بالقيادة من منطلق العقل وتحقق من النتائج من خلال قلبك. وفى المنزل قم بالقيادة من خلال قلبك وتحقق من النتائج من خلال عقلك.
- التعلم من الخبرة يعنى التعاطف قبل وضع الإستراتيجية.
- الرجال والنساء من المجموعة الشمسية نفسها، لكن من كوكبين مختلفين.
- الطمع والخوف ضد القيادة والامتياز.
- يساوى المال شيئًا ما - ألا وهو الحرية.
- استخدم العمل كمختبر لتطور شخصيتك.
- عند تسهيل التغيير تكون الأسئلة الصحيحة أقوى من الإجابات الصحيحة.
- تجنب التزام الإدارة العليا بأفكارك الرائعة.
- سر النجاح: لا يمكن الهروب من الفوضى.
- سهِّل من عملية التصميم الجيد، لكن لا تتساهل فى إصلاح أخطاء التصميم.
- يستخدم قادة الأعمال الأوامر عندما لا يعرفون كيف يقودون.
- يختلف التغيير تمامًا عن حل المشاكل.
- لماذا نكون فظيعين فى حل المشاكل بشكل جماعى؟
- القصور الذاتى هو صمام الأمان للنظام الحيوى، فلا تخطئ وتظنه نوعًا من المقاومة.
- يتبع التغيير فى المؤسسات منحنى التسويق.
- التغيير مدمر فى حد ذاته.

- نظم الأجور تسرق من "بيتر" كي تدفع إلى "بول" وتدمر العمل الجماعي.
- الرؤية مكافأة في حد ذاتها.

ستيفن إيه. شتمف

ستيفن إيه. شتمف مدير مركز القيادة وأستاذ مادة الإدارة في كلية الأعمال بجامعة تامبا. في الفترة ما بين ١٩٨٤ إلى ١٩٩٣ عمل أستاذًا لمادة الإدارة ومديرًا لمعهد جروب بروجيكتس سيمولاشن مانجمينت في كلية أعمال ليونارد إن ستيرن سكول أوف بيزنس في جامعة نيويورك.

كما أنه مدير ومؤسس مشارك في معهد (إم إس بي). وهو مؤسسة للبحث والتطوير يمد المجتمع التعليمي ومجتمع مؤسسات الأعمال بأحدث التكنولوجيات من أجل تطوير القيادة.

حصل شتمف على الدكتوراه في السلوك المؤسسي من جامعة نيويورك في عام ١٩٧٨ ، وقام بتأليف والاشتراك في تأليف ستة كتب تتناول الحياة المهنية والتنمية الإدارية، كما أنه يساهم باستمرار في مجلة جورنال أوف مانجمينت ديفولبمنت، أكاديمي أوف مانجمنت جورنال، وجورنال أوف ستراتيجيك مانجمنت.

ويتضمن عمل الدكتور شتمف في التنمية الإدارية تصميم واستخدام مشاريع محاكاة إدارية كبيرة تستخدمها اليوم كثير من المؤسسات في مجال التنمية الإدارية والجامعات على نطاق الدولة كأدوات تعليمية في برامج الأعمال الخاصة بها. كما عمل مستشارًا لكثير من الشركات، بما فيها فيليب موريس، وسيتي كورب/ سيتي بنك، داو جونز، إي تي أند تي، إتنا، سميث بارني شيرسون، ميتروبوليتان، ونورث تليكوم.

كما كان ستيف عالمًا في برنامج منح فولبرايت عام ١٩٨٩ في البرازيل، وفاز بجائزة ديفيد إل. برادفورد كمعلم بارز في عام ١٩٩٠ نظرًا لإسهاماته في مجالي القيادة وسلوك المؤسسات .

جويل آر. دي لوكا

جويل آر. دي لوكا مستشار فى إدارة التغيير، وهو يرأس شركة استشارات يمتلكها ويدرس حاليًا بكلية الأعمال فى جامعة نيويورك. وفى الفترة من ١٩٨٤ إلى ١٩٨٥ قام بالتدريس فى كلية وارتون للأعمال.

حصل دي لوكا على درجة الدكتوراه فى سلوك المؤسسات من جامعة يال عام ١٩٨١، ونشر كتابين وعدة مقالات فى مجلة هيرمان ريسورسيس بلاننج جورنال ومجلة أورجنيز شينال ديفولبمنت نيتورك جورنال.

فى الفترة من ١٩٨١ إلى ١٩٨٩ كان الدكتور دي لوكا مسئولاً عن التخطيط وتطوير الموظفين التنفيذيين فى شركة صن، وفى الفترة من ١٩٨٩ إلى ١٩٩٢ كان مسئولاً عن التخطيط لإدارة الموارد البشرية فى شركة كوبرس آند ليبراند. كما عمل مستشارًا لكثير من مؤسسات القطاع العام والخاص. كما قام فى سنوات تالية بمراجعة أبحاث متعلقة بالتغيير الإستراتيجى لصالح أكاديمية الإدارة.

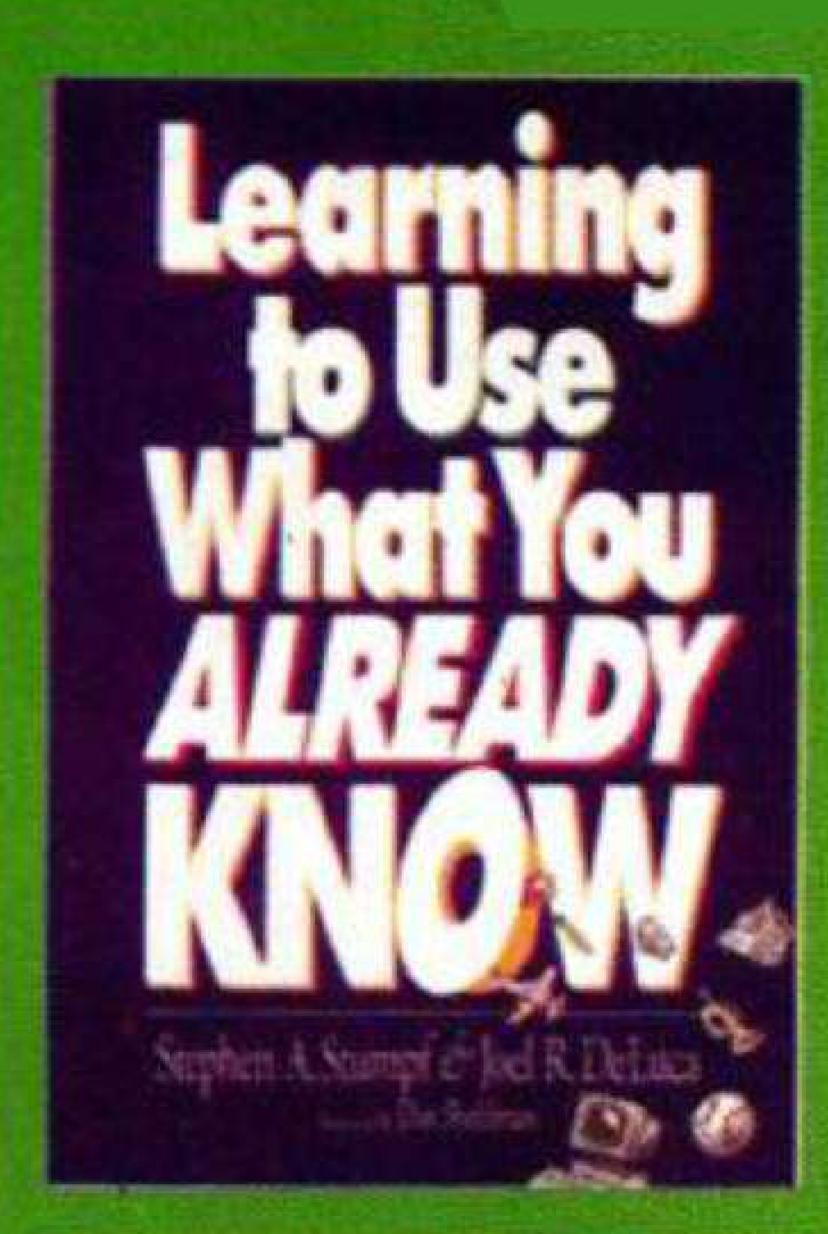
وبصفته قائدًا فى القوات الجوية الأمريكية، عمل عالم أبحاث فى نظام الخلايا الشمسية الخاص بالأقمار الصناعية. وخلال هذا العمل تحولت حياته المهنية إلى العمل فى مجال علوم المؤسسات.

دان شيفلمان

دان شيفلمان رسام كاريكاتير ورسام كتب يعيش فى مدينة نيويورك. وبعد أن حصل على بكالوريوس فى العلوم السياسية من كلية كانيون (١٩٨٤) أصبح شيفلمان رسام كاريكاتير سياسيًا فى مجلة أوستين أمريكان ستاتمان، وقام بنشر رسومه فى كثير من دول العالم. وقد انتقل إلى نيويورك فى عام ١٩٩٠ ليصبح رسام كاريكاتير سياسيًا فى مجلة نيويورك نيوزداى حيث أنتج رسومًا كاريكاتورية سياسية تجارية تحمل اسم Funny Money تم نشرها بعد ذلك فى عدة صحف أخرى.

وقد تم ذكر الرسوم الكاريكاتورية التى تناولت المشاهير فى برنامج مسابقات Rumor Has It. كما كان مدير تصميم فى مسلسل الرسوم المتحركة Doug الذى تنتجه قناة نيكلودين.

الفهرس



اكتشف المعرفة الخفية التى تمتلكها مع هذا الدليل العملى لزيادة فاعليتك فى العمل

"كل إنسان تخطر له تجليات استبصارية من الرؤى العميقة - هذه اللحظات التى تدركنا فيها لحظات نصيح فيها قائلين "وجدتها!" ونحن نشعر بالتنوير والتمكين. تقوم الرؤى العميقة بـ"توصيل النقاط" الخاصة بشذرات المعرفة المبعثرة فى أجزاء مختلفة فى أنفسنا لتجمعها فى كيان مكتمل وفعال. وهى توضح الأفكار التى كانت مبهمة فى السابق، وتبسط المواقف المعقدة وترسم الطريق نحو أساليب جديدة وأفضل للقيام بالأمور.

هل هناك طريقة لتشجيع لحظات الفهم التى تجعلنا نصيح "وجدتها!" أو نبتسم فى رضا هادئ؟ أم هل تخطر هذه الرؤى المفاجئة بمحض الصدفة، وتخرج من لا شىء فى وقت لا نتوقعها فيه؟

يؤكد ستيفن شتمف وجويل دى لوكا أنك تستطيع تشجيع هذه الرؤى. انهما يطلعاننا، فى هذا الكتاب، على أغوار العملية الكامنة وراء هذه الومضات حتى نستطيع تحفيز قدرتنا على التعلم والنمو. سوف يعلمك هذا الكتاب كيف تحول المهارات والخبرة والمعرفة التى تلمسها كأمور مسلم بها إلى رؤى عميقة، تساعدك على:

- **تحسين أدائك الوظيفى**
- **تحسين مهاراتك كمدير**
- **التقدم فى حياتك المهنية**
- **تحسين علاقاتك مع زملاء العمل**
- **تحويل الأزمات إلى فرص**

"هذا الكتاب الذى يخبرنى بأننى قد تعلمت كل ما احتاج اليه فى مرحلة التعليم الابتدائى هو كتاب مناسب لموظف هذا العصر. وهو كتاب يزخر بالرؤى العميقة التى تطلق المزيد من الرؤى الأعمق، لتساعد الموظف فى النهاية على تحقيق فاعلية واشباع اكبر فى حياته العملية".

أندريا ماركويتز، الأستاذ المساعد فى جامعة بالتيمور



